

Minna Oksa

**ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖSELVITYS**

Case: Lumon Yhtiöt

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2010**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö	Aika Toukokuu 2010	Tekijä/tekijät Minna Oksa
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöselvitys. Case: Lumon Yhtiöt		
Työn ohjaaja KTM Ann-Christine Johnsson		Sivumäärä 59 + 3
Työn tarkastaja FM Helvi Pääkkönen		
Työelämäohjaaja Erkki Hilliaho		
<p>Asiakkuudenhallinta on viime vuosikymmenien aikana tullut tunnetuksi liike-elämässä. Tämä ideologia myynnin ja markkinoinnin tehostamiseen on saanut suosiota yritysmaailmassa, jossa kilpailu on kovaa ja asiakkuuksista taistellaan kovasti. Myös Lumon Yhtiöillä on havaittu asiakkuudenhallinnan merkitys, ja herätty tarpeeseen hankkia asiakkuudenhallintajärjestelmä tehostamaan myynnin ja markkinoinnin prosesseja. Opinnäytetyöni oli asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöselvitys Lumon Yhtiöille.</p> <p>Tavoitteena oli selvittää sopivan laaja asiakkuudenhallintasovellus Lumon Yhtiöiden käyttötarpeisiin. Tehtäväni oli kartoittaa Lumon Yhtiöiden järjestelmätarpeet asiakkuudenhallintajärjestelmälle sekä etsiä kolme vaihtoehtoista tietojärjestelmäratkaisua vastaamaan yrityksen järjestelmän tarpeeseen.</p> <p>Opinnäytetyöni tietoperusta tukeutui vahvasti asiakkuudenhallinnan keskeisimpään teoriaan: asiakkuudenhallintaan yleisesti sekä informaatioteknologiaan asiakkuudenhallinnan mahdollistajana. Teoreettinen viitekehys tuki merkittävästi käytännön toteutusta.</p> <p>Työni tavoite täyttyi, ja ehdotin työssäni kolmea vaihtoehtoista asiakkuudenhallintajärjestelmää Lumon Yhtiöille lähitulevaisuudessa hankittavaksi tietojärjestelmäksi. Opinnäytetyöni antoi vahvistuksen sille, että järjestelmätarve Lumon Yhtiöillä on todellinen ja hanke tulisi toteuttaa mahdollisimman nopeasti.</p>		

Asiasanat asiakkuudenhallinta, CRM, asiakkuudenhallintajärjestelmä
--

ABSTRACT

Department Technology and Business, Kokkola	Date May 2010	Author Minna Oksa
Degree programme Degree programme in Business Administration		
Name of thesis User statement of customer relationship management. Case: Lumon Company		
Instructor KTM Ann-Christine Johnsson		Pages 59 + 3
Supervisor FM Helvi Pääkkönen		
<p>Customer relationship management (CRM) has become a real phenomenon during the last decades. This ideology for intensification of sale and marketing has stood out in corporate life where competition is hard and fight for customers is hard. Also Lumon Company has noticed the meaning of customer relationship management and the need to purchase CRM so that they can enhance their processes of sale and marketing. My thesis was to write a customer relationship management's user statement to Lumon Company.</p> <p>The aim of my thesis was define suitable and comprehensive customer relationship management which covers the company's needs. My task was to survey Lumon Company's systemneeds for customer relationship management and search for three alternative information systems to reply the company's system needs.</p> <p>The theoretical basis of my thesis leaned strongly on the most central theory of customer relationship management: customer relationship management generally and information technology as an enabler at customer relationship management. The theoretical context promoted significantly practical implementation.</p> <p>The aim of my thesis was realized and I suggested three alternative CRM -systems to be purchased as information systems at Lumon Company. My thesis strengthened the thought that the need for systems is real and the project should be executed as soon as possible.</p>		

Key words CRM, Customer relationship management

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ASIAKKUUDENHALLINTA	3
2.1 Käsitteitä	3
2.2 Asiakkuuden elinkaari ja luonne	5
2.2.1 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet	6
2.2.2 Asiakkuuden luonne	8
2.3 Asiakkuuden arvo ja kannattavuus	10
2.3.1 Asiakkuuden arvon määrittely	10
2.3.2 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät	12
2.4 Asiakkuuksien johtaminen	14
2.4.1 Asiakkuuksien johtamisen tavoite ja hyödyt	14
2.4.2 Asiakkuuksien johtamisen ulottuvuudet	15
2.5 Asiakkuudenhallinta ja sen eri näkökulmat	19
2.5.1 Asiakkuudenhallinta prosessina	19
2.5.2 Asiakkuudenhallinta strategiana	20
2.5.3 Asiakkuudenhallinta liiketoimintafilosofiana	20
2.5.4 Asiakkuudenhallinta kyvykkyytenä	21
2.5.5 Asiakkuudenhallinta teknologiana	21
3 ASIAKKUUDENHALLINTA TEKNOLOGIANA	22
3.1 Informaatioteknologia asiakkuudenhallinnassa	23
3.1.1 Tietoarkkitehtuuri	23
3.1.2 Tietojärjestelmien integrointi	24
3.2 Markkinoinnin ja myynnin johtaminen asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla	26
3.3 Tiedon sisältö ja rakenne asiakkuudenhallintajärjestelmässä	27
3.3.1 Tiedon määrä	28
3.3.2 Tiedon sisältö ja rakenne	29
3.3.3 Asiakastiedon hallinta	30
3.4 Tiedon analysointi	31
3.5 Asiakkuudenhallintaratkaisut asiakkuuksien tukena	32
4 LUMON YHTIÖT	35
5 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ LUMON YHTIÖILLE	37
5.1 Yrityksen tarpeiden kartoitus	37
5.1.1 Henkilöstön haastattelu	38
5.1.2 Haastattelun tulokset	39
5.2 Yrityksen tarpeiden kuvaus	44
5.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmiin tutustuminen	46
5.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmien vertailu	47
5.5 Ehdotus Lumon Yhtiöille sopivista järjestelmistä	53

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	54
LÄHTEET	58
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelukysymykset	
Liite 2. Lumon Yhtiöiden tietojärjestelmäkuvaus	
Liite 3/1 – 3/9. Haastattelun vastaukset	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee asiakkuudenhallintaa liiketoiminnan tärkeänä apuvälineenä. Työni toimeksiantaja oli Lumon Yhtiöt, joka on suomalainen parveke- ja alumiiniteollisuuden erikoistunut yritys, joka toimii myös vahvasti kansainvälisillä markkinoilla. Työni aihe on asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöselvitys edellä mainitulle yritykselle. Tavoitteenani oli selvittää sopivan laaja asiakkuudenhallintasovellus Lumon Yhtiöiden käyttötarpeisiin. Rajasimme toimeksiantajan kanssa työn koskemaan Lumon Yhtiöiden toimintaa kotimaassa jättäen viennin rajauksen ulkopuolelle.

Työni koostuu kolmesta pääosasta. Käsittelem ensiksi teoriaa asiakkuudenhallinnasta yleisesti sekä asiakkuudenhallintaa teknologiana, johon työni pääasiassa keskittyy. Nämä muodostavat työni teoreettisen viitekehyksen. Toinen osa koostuu Lumon Yhtiöiden esittelystä. Viimeinen osa-alue käsittää asiakkuudenhallintajärjestelmiin (Customer Relationship Management) tutustumisen, vertailun ja päätelmän Lumon Yhtiöille sopivasta tietojärjestelmästä.

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Se olisi yritykselle todella tarpeellinen, sillä henkilökunnan käytössä on ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmään kuuluva asiakasrekisteri, joka käsittää asiakastiedot minimissään. Yrityksessä on huomattu asiakkuudenhallintajärjestelmän tarve kasvavilla markkinoilla, sillä tämä palvelisi myyntiä erinomaisesti. Tällä hetkellä asiakastieto on hajanaisesti esillä enimmäkseen myyjien hallussa. Lumon Yhtiöiden tarve järjestelmälle on erityisesti potentiaalisten asiakkaiden hallinnassa.

Tehtävänäni oli kartoittaa yrityksen tarpeet sekä markkinoilla oleva asiakkuudenhallintajärjestelmien tarjonta. Tutustuin eri tietojärjestelmävaihtoehtoihin lähtien ensisijaisesti Microsoftin tarjoamasta ohjelmasta, sillä yrityksellä on käytössään tällä hetkellä Microsoft Dynamics Axapta -toiminnanohjausjärjestelmä, ja saman järjestelmäntarjoajan sovellus on mutkattominta integroida jo olemassa olevaan ohjelmaan. Järjestelmä tulee lisäohjelmana toiminnanohjausjärjestelmään.

Pyrin tutkimuksessani huolelliseen perehtymiseen sekä perusteltuihin ratkaisuihin asian suhteen. Toivon, että opinnäytetyöstäni on todellista hyötyä yritykselle sen hankkiessa asiakkuudenhallintajärjestelmää lähitulevaisuudessa. Toiveenani on myös, että opinnäytetyöni lisääisi Lumon Yhtiöillä markkinointi- ja myyntityössä työskentelevien tietoutta asiakkuudenhallinnasta ja sen tärkeydestä nykyajan kilpailluilla markkinoilla. Ennen kaikkea olen hyötynyt opinnäytteestäni itse, sillä koen työni olleen hyvin kasvattava. Samalla harjaantuivat taitoni projektinhallinnan, kriittisen tiedonkeruun ja kirjoittamisen suhteen. Koin työni aiheen erittäin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, ja näin ollen työ on tehnyt minusta entistä asiantuntevampaa ja osaavampaa, kun olen valmistumassa ja siirtymässä työelämän koviin haasteisiin.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

2.1 Käsitteitä

Aluksi selvitetään asiakkuutta, asiakkuudenhallintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmää käsitteinä. Ne liittyvät keskeisesti käsiteltävään tutkimusaiheeseen.

Asiakkuus

Mikä tai mitä asiakkuus on? Asiakkuus kuvaa käsitteenä asiakkaiden hoitamisen syvällisintä olemusta: Asiakkuudessa on aina kaksi puolta. Asiakkuus on näiden osapuolten yhteistyötä, jota kutsutaan vaihdannaksi. Asiakkuuden voidaan ajatella olevan prosessi, jossa molemmat osapuolet vuorollaan suorittavat oman osansa. Asiakkuuteen liittyy myös erilaisia miellelyhtymiä, kuten luottamus, toisen osapuolen arvostus sekä pitkäaikainen ja johdonmukainen yhteistyö. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.) Asiakkuudet ovat yksi liiketoiminnan keskeisimmistä resursseista (Mäntyneva 2001, 7). Kokonaisuudessaan kaupankäynti koostuu juuri asiakkuuksien ympärille. Ilman asiakkuuksia ei ole myyntiä eikä saada voittoa, jolla turvataan joustava liiketoiminta.

Asiakkuudenhallinta

Nykyajan liiketoiminta jatkuvasti kasvavine kilpailuineen on tehnyt yrityksille tarpeen toiminnan tehostamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Näin myös asiakkuudet yhtenä tärkeänä sidosryhmänä ovat jatkuvan tarkastelun alla. Tietämyksen kasvaessa on alettu entistä enemmän kiinnittää huomiota asiakkuuden elinkaareen, arvoon, kannattavuuteen ja jopa niiden johtamiseen. Asiakkuudenhallinta on tätä myöten noussut oikeaksi ilmiöksi, joka kohdentuu asiakkuuksien määrätietoiseen johtamiseen (Mäntyneva 2001, 9).

Asiakkuudenhallinnalla terminä tarkoitetaan sitä tema-aluetta, jota käsitellään muun muassa nimikkeen Customer Relationship Management ja sen lyhenteen CRM yhteydessä (Mäntyneva 2001, 9). Toisaalla asiakkuudenhallinta määritellään liiketoimintastrategiaksi

asiakassuhteiden valinnassa ja hallinnassa, jossa korostuvat kohdennettu markkinointi, tehokas myynti sekä optimoitu liiketoimintaprosessi. Tämän määritelmän mukaan asiakkuudenhallinnalla on pyrkimys parantaa asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä, asiakastytyväisyyttä ja -kannattavuutta. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 21.)

On hyvä huomioida, että asiakkuudenhallinta ei ole vain oma osa-alue yritystoiminnan toimintakentässä, vaan se liittyy oleellisesti asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin. Markkinoiden analysointi, menestystekijöiden tunnistaminen, toimintatapojen uudistaminen, liiketoiminnan käsitteiden määrittäminen, toiminnan ohjauksen rakentaminen, tietojärjestelmien kehittäminen sekä strategian edellyttämän muutoksen johtaminen hallitusti nousevat avainasioiksi asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 19.)

Asiakkuuksien hallinta ei ole aina yksiselitteistä yritykselle, sillä sen toteuttamiseen liittyy myös haasteita. Mäntynevan (2001, 9–10) mukaan asiakkaiden tarpeet pitäisi kyetä tunnistamaan ja täyttämään nykyistä paremmin, ilman että asiakkaat joutuvat maksamaan palvelusta tai tuotteesta aiempaa enemmän. Entistä personoidumpi asiakaspalvelu ja tuotteiden kehittäminen tulisi toteuttaa niin, ettei asiakkaille synny lisäkustannuksia, sillä he eivät ole yleensä valmiita maksamaan niistä.

Asiakkuudenhallintaa on kuvattu jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jolla on omat tavoitteensa. Keskeisimpiin tavoitteisiin lukeutuu koko markkinointia koskeva tavoite luoda sellaista asiakasarvoa, jota asiakaskin arvostaa. On myös huomattava, että asiakasarvo tulee kyetä luomaan asiakaskannattavuus säilyttäen. Asiakkuudenhallintaan kuuluu myös asiakkaiden ymmärtämispyrkimys. Tämän tavoitteena on selvittää asiakkaiden ostoaikomuksia, jotta osataan kohdistaa asiakkuudenhallinta lisäämään asiakkaiden aikomuksia ostaa juuri tietyltä yritykseltä eikä kilpailevilta toimittajilta. (Mäntyneva 2001, 10–11.)

Asiakkuudenhallinnan ollessa johdonmukaista ja määrätietoista toimintaa saavutetaan merkittäviä etuja. Edut ovat jaettavissa kahteen ryhmään. Ensiksi asiakkuudenhallinnan ajatellaan lisäävän yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi asiakkaat ostavat. Toisekseen asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä taas vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Yksi asiakkuudenhallinnan vahvuudeksi mainittu asia on myös mitattavuuden lisääntyminen,

joka antaa mahdollisuuden soveltaa yhä uusia vaihtoehtoja markkinoinnin kilpailukeinojen kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 12.)

Sen lisäksi, että yritys hyötyy asiakkuudenhallintajärjestelmästä, on vähintään yhtä tärkeää huomioida asiakkaan saavuttamat edut, kun asiakkuutta hoidetaan asiakkuudenhallintaaatteen valossa. Asiakkuudet ovat selkeitä kokonaisuuksia, joihin keskitytään asiakassuuntautunein toimintamallein. Asiakas kokee itsensä tärkeäksi, kun hänen asiansa tulee hoidettua sovittuun tapaan. Tätä kautta asiakas kokee tuotteesta tai palvelusta saatavan lisäarvon.

Asiakkuudenhallinnan päämäärä voidaan kiteyttää ikään kuin seuraavaksi jatkumoksi. Määrätietoisien toiminnan kautta lisääntyvä asiakasymmärrys parantaa asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatua sekä sisältöä. Asiakaskannattavuus on edelleen paremmin linkitettävissä markkinoinnin kampanjoihin, jotka on mahdollista kohdentaa yhä tarkemmin. Lopputuloksena yritys kykenee paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on ohjelmisto, joka tukee edellä käsitellyn asiakkuudenhallintateorian toteutumista käytännön markkinointi- ja myyntitoimissa. Ohjelmistoon sisältyy lukuisia toimintoja, työkaluja ja ominaisuuksia, joilla helpotetaan asiakkaiden hankintaa ja pysyvyyttä sekä nostetaan asiakaskannattavuutta. Asiakkuudenhallintajärjestelmiä nimitetään yleisesti CRM-järjestelmiksi englanninkielisen termin mukaan. Customer Relationship Management on tarkalleen asiakassuhteiden hallintaa.

2.2 Asiakkuuden elinkaari ja luonne

Asiakkuudenhallinnan keskeisimpään teoriaan kuuluvat asiakkuuden elinkaaren vaiheiden ja asiakkuuksien luonteiden huomioiminen asiakkuuksien hoidossa. Edellä mainitut asiakokonaisuudet syventävät asiakkuudenhallinnan teoreettista viitekehystä.

2.2.1 Asiakkuuden elinkaaren vaiheet

Asiakkuuteen ja erityisesti sen elinkaareen lukeutuu eri vaiheita. Jokaisella vaiheella on oma vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen (Mäntyneva 2001, 15). Vaiheet on hyvä tuntea, sillä asiakkuudenhallinnassa asiakkaita usein käsitellään asiakkuuden elinkaaren vaiheen mukaisesti (Ala-Mutka & Talvela 2005, 60). Jokaisessa eri vaiheessa nimittäin korostuvat erilaiset asiat: syntyvaiheessa keskeisimpänä teemana on löytää yhteinen kieli ja erityisesti saada tiedon ja tunteiden vaihdanta toimimaan (Lehtinen 2004, 171). On myös luonnollista, että uusi asiakkuus on herkempi kuin vuosia kestänyt. Huomion arvoista on kuitenkin, että juuri vanhat asiakkuudet ovat henkisesti kaikkein tärkeimpiä. (Mäntyneva 2001, 15.)

On useita erilaisia teorioita siitä, kuinka elinkaaren vaiheet jaetaan. Yhteen lukuisista elinkaarimalleista lukeutuu neljä vaihetta: uusien asiakkuuksien luominen, muodostuminen eli syntyminen, kehittyminen sekä päättymisen. Seuraavaan taulukkoon on koottu ostokäyttäytymisen ja asiakkuuden vaiheet selkeästi (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki ostokäyttäytymisen ja myyntiprosessien vaiheista (Selin & Selin 2005, 124.)

Ostokäyttäytymisen vaiheet	Asiakkuuden vaiheet
Potentiaalisen kohderyhmän kiinnostuksen herättäminen tietoisuutta ja tunnettuutta lisäämällä.	Asiakkuuden luominen, jonka tavoitteena on riittävän uskottavuuden rakentaminen.
Ostopäätöksen tekeminen määrätietoisien yhteydenpidon ja toiminnan tuloksena ja/tai suosituksen avulla.	Asiakkuuden syntyminen, jonka avulla pyritään määrätietoisesti kehittämään asiakassuhdetta.
Yhteistyön syveneminen uusintaostoiksi onnistuneen asiakasohjelman avulla. Asiakasohjelma on asiakkaan mielessä muodostunut riittävän merkitykselliseksi.	Asiakkuuden kehittyminen, jonka avulla asiakassuhdetta syvennetään entisestään. Pyritään varautumaan asiakasmuutoksiin.
Uusien vaihtoehtojen etsiminen ja/tai uudistumisen toive.	Asiakkuuden päättymisen tavalla, joka jättää portit auki tulevaisuuteen.

Asiakkuuksien luominen pohjautuu uusien asiakkaiden hankintaan potentiaalisten asiakkaiden joukosta. Lisäksi voidaan ajatella, että kerta- ja satunnaisasiakkaiden ostokertojen lisääminen on myös eräänlaista uusien asiakkuuksien hankkimista. Niin kuin taulukkokin kertoo, tällöin on kyseessä nimenomaan potentiaalisen kohderyhmän kiinnostuksen herättäminen, jossa oleellista on tietoisuuden ja tunnettuuden lisääminen. (Selin & Selin 2005, 124–125.)

Uusi asiakassuhde on muodostunut asiakkaan tehtyä ensimmäisen ostopäätöksensä. Tärkeäksi tekijäksi nousee ajoitus ja asiakkaan tarpeeseen oikealla tavalla kohdistettu toimenpide. Tällöin asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös. Asiakkuutta on hankala synnyttää, jollei tunneta asiakkaan toimintaa ja ostoprosessia riittäväällä tavalla. (Selin & Selin 2005, 126–127.) Lisäksi on hyvä huomata, että asiakkuuden syntymiseen tarvitaan osuus asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta (Storbacka & Lehtinen 2002, 38). Saadakseen asiakkaan sydäimestä ja tunteesta osan täytyy sen eteen tehdä määrätietoisesti työtä. Asiakkaalle tulee luoda oikeanlainen tunne ja herättää hänen halunsa hankkia tuote. Näitä tunteja ja tahtotiloja ohjaillaan markkinointitoimenpiteillä, kuten yhteydenpidolla, suoramarkkinoinnilla sekä asiakaskäynneillä. (Selin & Selin 2005, 127.) Asiakkuuden syntyvaiheessa on paljon tunteiden ja tiedon vaihdantaa, mutta vasta tekojen vaihdanta aloittaa uuden asiakkuuden (Lehtinen 2004, 156).

Asiakkuuden kehitysvaiheen kriittisiksi menestystekijöiksi muotoutuvat yrityksen toimintaprosessit sekä ylipäättään tapa palvella asiakasta ja hoitaa asiakkuuksia. On selvää, että mitä lujempi on asiakassuhde, sitä pitempään se myös kantaa. Tällöin vastoinikäymisten kestokykykin kasvaa. Kun asiakas kokee saavansa arvoa yhteistyöstä, hän on myös halukas jatkamaan sitä. (Selin & Selin 2005, 127.)

Niin tuotteilla, ihmisillä kuin asiakkuuksilla on oma elinkaarensa. Asiakkuuskin päättyy yleensä jossakin vaiheessa. Se voi loppua kokonaan tai muuttua harvemmiksi ja väljemmiksi yksittäisiksi ostokerroiksi. Asiakkuuden päättyessä on syytä miettiä, kenen toimesta se loppuu, kannattaako asiakkuudesta jäädä roikkumaan ja mikä on menetetyn asiakkuuden arvo yritykselle. Asiakassuhteiden päättämisessä on kuitenkin tärkeää muistaa, että portit asiakkuuteen kannattaa jättää auki, koska sillä kykenee varmistamaan mahdollisen myöhemmän yhteistyön. Kannattamattomista asiakassuhteista, joista on enemmän haittaa kuin hyötyä, on syytä päästä eroon tyylikkäästi ja lempeydellä. (Selin & Selin 2005, 128–129.)

Asiakkuuden elinkaari ja sen vaiheet on hyvä huomioida, mutta mielestäni elinkaaren tärkeys korostuu etenkin sellaisessa yrityksessä, jossa asiakkuudet ovat keskimäärin pitkäkestoisia ja palvelun tai tuotteen luonteeseen kuuluvat jatkuvat ostot. Lumon Yhtiöillä on karkeasti jaoteltuna kahdentyyppisiä asiakkaita: kuluttaja-asiakkaat eli yksittäiset asiakkaat sekä projektiasiakkaat eli rakennusliikkeet, taloyhtiöt ja isännöitsijätoimistot. Pitkäkestoisempiin asiakkuuksiin lukeutuvat myös arkkitehti- ja suunnittelutoimistot. Projektiasiakkaiden kanssa yhteistyö on usein jatkuvampaa, mutta yksittäiset asiakkaat pääsääntöisesti hankkivat parvekelasit tai lasiterassin kertaluontoisesti, jolloin asiakkuus ei jatku kuin lähinnä huoltojen merkeissä. Edellä oleva seikka vaikuttaa kyseisessä yrityksessä asiakkuuksien elinkaareen merkittävästi.

2.2.2 Asiakkuuden luonne

Asiakkuuden luonne on yksi ryhmittelyperuste asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa. Ryhmittelyä pidetään myös yhtenä lähtökohtana koko oppimisprosessissa, ja se tukee asiakkuudenhallinnan segmentointia. Tässä kohtaa nousee keskeiseksi selvittää, keitä asiakkaat todella ovat ja millaisia demografisia taustoja heillä on. (Mäntyneva 2001, 25–26, 30.) Asiakkuuksien ryhmittelyllä yleensä ottaen pyritään tunnistamaan keskenään samankaltaisia ryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset, tai joilla on yhdenmukainen ostokäyttäytyminen. Pyrkimyksenä on tarjota asiakkaille tarkemmin kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2001, 26.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on siis hallita nykyisiä asiakkuuksia paremmin yleisen kilpailukyvyn parantamiseksi. Mikäli yritys kykenee asiakkuudenhallintansa keinoin säilyttämään kannattavimmat asiakkuutensa ja mahdollisesti vielä siirtämään vähemmän kannattavat asiakkuudet kilpailijoilleen, se on kilpailijoitaan kannattavampi ja kilpailukykyisempi.

Mäntyneva ryhmittelee kirjassaan asiakkuudet neljään ryhmään niiden luonteiden mukaisesti: transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksiin, ja näitä havainnollistaa myös taulukko (TAULUKKO 2). (Mäntyneva 2001, 29–30.)

TAULUKKO 2. Asiakkuuden luonteen sisältö ja muotoutuminen (Mäntyneva 2001, 31.)

Asiakkuuden luonne	Sisältö	Muotoutuminen
Transaktio	Asiakas ostaa, koska saa halvalla tai vaivattomasti	Edullinen hinta, vaivattomuus
Sopimus	Sopimusluonteinen tahdonilmaus	Asiakas haluaa tehdä sopimuksen yrityksen kanssa
Preferenssi	Asiakas ostaa kun voi	Asiakas haluaa keskittää ostoksensa yhdelle toimittajalle
Kumppani	Molemmat osapuolet pyrkivät yhteistyöllä edistämään toistensa liiketoimintaa	Molemmat osapuolet näkevät molemminpuolisessa yhteistyössä mahdollisuuksia ja hyötytekijöitä

Ensimmäisen ryhmän muodostavat transaktioasiakkaat, jotka suosivat tuotteen edullista hintaa tai ostamisen vaivattomuutta, niin kuin taulukostakin näemme. He eivät yleensä anna suurtakaan arvoa asiakkuuden olemassaololle tai suhteelle yritykseen. Usein uudet asiakkuudet, jotka on hankittu laajoille kohderyhmille suunnatulla massamarkkinoinnilla, ovat edullista hintaa arvostavia asiakkaita. He ovat tyypillisesti saatu asiakkaiksi erilaisin hinnanalennuksin. Kyseiselle ryhmälle on tyypillistä asiakkuuden lujuuden heikkous, koska asiakas suosii edullista hintaa ja on näin helposti valmis siirtymään kilpailijan asiakkaaksi, mikäli tämä tarjoaa tuotteen halvemmalla. Asiakkuudenhallinta pyrkii muuttamaan tällaiset asiakkuudet kiinteämmiksi asiakkuuksiksi. (Mäntyneva 2001, 30.)

Toiseen asiakkuusryhmään kuuluvat sopimusasiakkuudet. Tälle ryhmälle on ominaista asiakkuutta lujittava jonkinlainen kirjallinen sopimuksenluonteinen tahdonilmaus tai vastaava, niin kuin taulukkoonkin on koottu. Huomattavan arvoista on seikka, että vaikka sopimusasiakkuus onkin luonteeltaan lujempi edellä mainittua ensimmäistä ryhmää, se ei kuitenkaan takaa asiakkuuksien kannattavuutta. Aina on mahdollista, että asiakkaalla on

sopimuksia useamman yrityksen kanssa, ja näin ostaa sieltä, missä on edullisinta. (Mäntyneva 2001, 30.)

Preferenssiasiakas on asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena, sillä tämän ryhmän asiakas suosii yritystä aina kun on mahdollista. Yrityksen on tietenkin toiminnallaan ja markkinoinnillaan ansaittava asiakkaan tyytyväisyys ja lojaalisuus, jotta tämä preferoi kyseistä yritystä vaihtoehtoisten toimittajien sijaan. (Mäntyneva 2001, 30.)

Kumppanuus on luonteeltaan näistä ryhmistä lujin sidos yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä vaatiikin molemminpuolista sitoutumista, joka johtaa usein siihen, että yrityksen resurssit eivät riitä monien kumppaneiden laadukkaaseen hoitamiseen. (Mäntyneva 2001, 32.)

Ryhmittelemällä asiakkuuksia pyritään osaltaan tehostamaan markkinointia ja kohdistamaan sitä arvokkaimmille asiakkuuksille. Asiakkuudenhallintaa hyödyntämällä on mahdollista parantaa asiakkuuksien arvoa, sillä tällöin paranee myös asiakasuskollisuus ja kannattavuus. (Mäntyneva 2001, 32.)

2.3 Asiakkuuden arvo ja kannattavuus

Asiakkuuden arvoa ja kannattavuutta tarkastellaan aina yrityksen näkökulmasta. Tähän liittyy oleellisesti pohdinta siitä, mikä on asiakkuuden arvo tällä hetkellä ja mikä on asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. (Lehtinen 2004, 123.) Asiakaskannattavuus ja sen huomioon ottaminen ja kehittäminen taas parantavat koko yrityksen kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33). Voidaan siis todeta, että edelleen on kyse tärkeistä liiketoiminnan peruslähtökohdista.

2.3.1 Asiakkuuden arvon määrittely

Asiakkuuden arvon ensisijainen merkitys kulminoituu siihen, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. On selvää, että asiakkuuden arvo vaihtelee asiakkait-

tain, eli asiakkaat ovat eriarvoisia. On tärkeää löytää oikeat kriteerit, jotta pystytään arvioimaan asiakkuuksien arvoa. (Lehtinen 2004, 123.)

Asiakkuuden tavoitteena on luoda molemminpuolista arvoa yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvan resurssien vaihdannan johtena. Asiakkuuden kantava voima perustuu siihen, että asiakkuuden kumpikin osapuoli kokee saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vielä arvokkaampaa. Asiakkuus voi siis jatkua pitkään ainoastaan molempien osapuolien kokiessa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. (Storbacka 2005, 45–46.)

Asiakkaan arvon määrittely jaetaan kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen on niin kutsuttu faktuaalinen alue, jossa arvon mittarit ilmentyvät yrityksen dokumenteissa, kirjanpidossa ja muissa asiakkuuteen kytkeytyvissä dokumentaatioissa. Toisessa osa-alueessa, evaluaatioon pohjautuvassa arvossa, keskeisimmäksi nousee yrityksen avainhenkilöiden kyky arvioida asiakkaidensa arvo sellaisten näkökulmien osalta, joita on vaikea dokumentoida. Nämä arvoulottuvuudet ovat erityisen tärkeitä, kun arvioidaan asiakkaan kokonaisarvoa. (Lehtinen 2004, 123–124.)

Arvontuotannon tasot

Asiakkaat kokevat arvon eri tavalla tehdessään ostopäätöksen kuin käyttäessään tuotetta. Näin ollen arvoa pitäisi käsitellä kolmella eri tasolla: asiakaskohtaamistasolla, asiakkuustasolla sekä kokonaisuuden tasolla. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Asiakaskohtaamistaso toteutuu ostotilanteessa, jossa asiakas tekee valintansa, tarkastelee eri vaihtoehtojen välisiä eroja ja määrittää mieltymyksiään. Ostotilanteessa tarjooman ominaisuudet nousevat muiden seikkojen yläpuolelle ja vaikuttavat enemmän yrityksen tarjooman arvon arviointiin. Tavallisesti vaihdannan välittömään arvoon kiinnitetään eniten huomiota. (Storbacka ym. 2000, 23.)

Ostotapahtuman jälkeen tullaan asiakkuustasolle. Tehdessään ostopäätöksen ja käyttäessään tarjoomaa, asiakas kiinnostuu tuotteen kyvystä tuottaa arvoa. Asiakkuustasolla arvioidaan asiakkuutta kokonaisuutena, ja asiakas on paljon kiinnostuneempi siitä, miten hyvin

tarjooma ja toimittajan prosessit tukevat hänen arvontuotantoaan. (Storbacka ym. 2000, 23.)

Viimeinen eli kolmas taso on nimetty kokonaisuuden tasoksi. Tällöin asiakas haluaa saada kuvan myös siitä, kuinka hyvin asiakkuus vahvistaa hänen päämääriänsä tai toiminta-ajatuksensa toteutusta. Arvon kasvattaminen tällä tasolla on tärkeä strateginen kysymys, mikä voi johtaa siihen, että uusitaan koko arvontuottamisjärjestelmä, jossa asiakas ja yritys toimivat. (Storbacka ym. 2000, 23.) Yrityksen tavoitteena on valita arvokkaita asiakkaita, jalostaa asiakkuuksien arvoa ja näiden lisäksi myös ylläpitää niitä. (Storbacka ym. 2000, 24.)

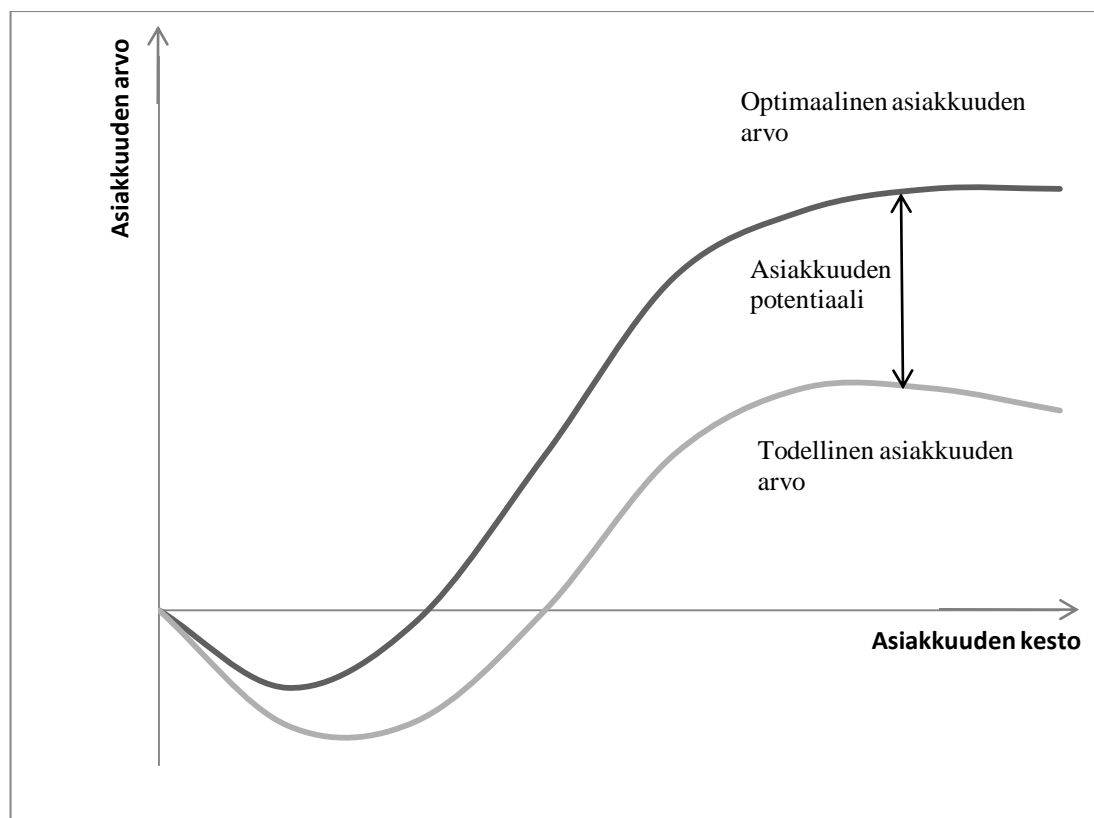
2.3.2 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Mäntyneva (2001) kiteyttää asiakkuudenhallinnan keskeisen tavoitteen seuraavasti: antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa ja parantaa niiden kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33). Mutta mitkä ovat ne tekijät, jotka todella vaikuttavat asiakaskannattavuuteen?

Puhutaan niin sanotusta asiakkuuksien ekonomiasta, joka sisältää asiakassuhteiden määrän ja laadun. Laadua määrittävänä tekijänä on asiakkuuden nykyinen ja tuleva kannattavuus. Tässä yhteydessä kannattavuuteen vaikuttavat eritoten yksittäisten asiakkuuksien ja asiakasryhmien arvo, asiakkuuksien arvon jakautuminen koko asiakaskunnassa ja asiakkuuksien arvon maksimoiminen asiakkuuksien portfolion johtamisen keinoin. (Mäntyneva 2001, 35.)

Kannattavuuteen liittyvät oleellisesti laskentatoimi ja raha. Niin kuin yleisesti liiketoiminnassa myös markkinointitoiminnassa on pyrkimys voiton ja kannattavuuden maksimointiin. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat myyntituottojen määrän lisäksi keskeisesti myös kustannukset. Asiakkuuden kate määritellään samalla tavoin asiakkuuden tuottojen ja kustannusten väliseksi erotukseksi. Tässä kohtaa on tärkeää selvittää, ovatko yksittäiset asiakkuudet tai asiakasryhmät kannattavia. Myös on tärkeää löytää vastaus siihen, missä suhteessa ja kuinka paljon yksittäisiin asiakkuuksiin kannattaa panostaa. (Mäntyneva 2001, 36.)

Asiakkuuksiin liittyvää potentiaalia kyetään harvoin täysimääräisesti hyödyntämään, vaan asiakkuuden todellinen arvo on huomattavasti matalampi kuin optimaalinen arvo. Asiakkuudenhallinnan yksi tavoite onkin nostaa asiakkuuden realisoituva arvo sen potentiaalitasolle, joka olisi mahdollista saavuttaa. Käytännössä on huomattu, että yritykset jättävät merkittävän osan potentiaalista hyödyntämättä, ja se vaikuttaa asiakaskannattavuuteen ja sen myötä kokonaiskannattavuuteenkin laskevasti. (Mäntyneva 2001, 38.) Edellä mainittua seikkaa kuvaa selkeästi kuvio 1.



KUVIO 1. Asiakkuuden potentiaalinen ja todellinen arvo asiakkuuden elinkaarella (Mäntyneva 2001, 38.)

Asiakaskohtaista kannattavuutta seuraamalla on mahdollista karsia kannattamattomia asiakkuuksia, mutta on syytä pohtia, onko tämä asiakkuudenhallinnan ainoa tavoite. Näin on merkittävää päättää selvät strategiset prioriteetit eli toisin sanoen se, mitä todella asiakkuudenhallinnalla tavoitellaan. (Mäntyneva 2001, 35.)

2.4 Asiakkuuksien johtaminen

Voidaan ajatella, että siirtyminen asiakkuuksien johtamiseen on hyvin pitkälle tieto, ja viestintäteknologian käynnistämän kehityksen tulosta. Asiakastiedon saatavuus ja käytettävyys ovat lisääntyneet teknologisten ratkaisujen kehittymisen myötä. Samaan aikaan asiakaslähtöisyys sekä asiakkuuksien arvo ja merkitys ovat tulleet entistä enemmän esille yritysten johtamiskulttuureissa ja arvoissa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 97.)

Kaikessa johtamisessa, myös asiakkuuksien johtamisessa on merkityksellistä tieto ja sen käyttö. Jotta kyseisessä johtamisessa kyetään onnistumaan, asiakastieto tulisi saada monipuolisesti koko organisaation käyttöön. Asiakastiedon tehokas hyödyntäminen vaatii kuitenkin liiketoimintaan liittyvän tiedon integroimista tunnistettuun asiakkuuteen. Kun asiakas toimiikin tuotteen sijaan tiedon integraattorina, on mahdollista synnyttää kokonaiskuva asiakkaasta. (Hellman ym. 2005, 98.)

2.4.1 Asiakkuuksien johtamisen tavoite ja hyödyt

Asiakkuuksien johtamisen ainoa kestävä tavoite on mielletty asiakkuuden arvon nostamiseksi. Yrityksen tulisikin selkeyttää, kuinka arvokkaita asiakkuuksia asiakaskannassa on. Kokonaisuudessaankin kaikkea kehitystyötä olisi arvioitava sen suhteen, millaisia vaikutuksia sillä on asiakkuuden arvon kehittymiselle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29.)

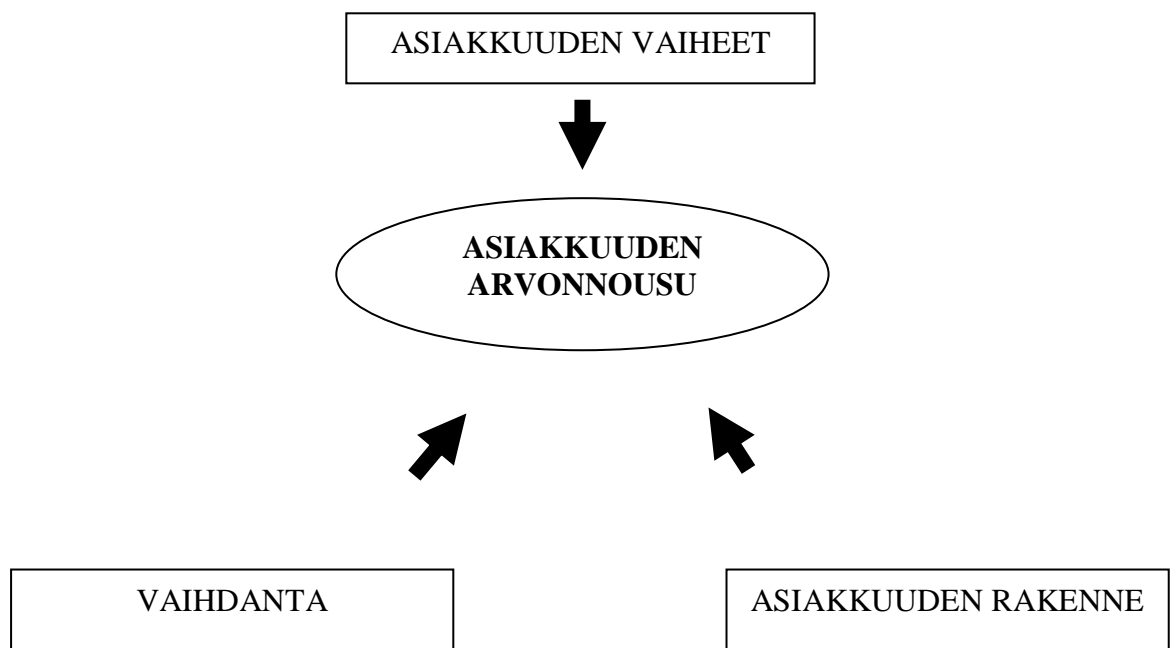
Asiakkuuksien johtamisesta koituvat hyödyt ajatellaan neljän osa-alueen kautta: asiakkaiden merkitys ja arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Uusi tietotekniikka ja viestintäteknologia tarjoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös asiakkuuksien johtamiselle, esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksen, toiminnan ja tuotteiden asiakaskohtaisuuden, uusien kanavien hyväksikäytön, yhteistyön ja verkostoitumisen kautta. Sisäisessä ja ulkoisessa tehokkuudessa ilmenee erityisesti toiminnan nopeuden ja yrityksen henkilökunnan oppimiskyvyn vaikutus tehokkuuteen. Asiakkuuksien johtaminen ja siihen liittyvät työkalut mahdollistavat tehokkaan omaksumisen ja oppimisen esimerkiksi toimenpiteiden tehokkuudessa. Tätä kautta yrityksellä on valmiudet toimia entistä tehokkaammin ja tuloksellisemmin parantaen samanaikaisesti toiminnan

laatua ja nopeutta. Asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin opitaan vastaamaan entistä paremmin, mikä johtaa asiakastytyvyyden kasvuun. (Hellman ym. 2005, 101, 104–105, 107–108.)

2.4.2 Asiakkuuksien johtamisen ulottuvuudet

Asiakkuuksia täytyy johtaa, ja siihen tarvitaan uudenlaista ajattelumaailmaa. Aivan toisenlainen näkökulma edelliseen verrattuna on seuraava, jossa asiakkuudet muodostavat yritykselle tärkeän pääoman. Näin ollen voidaan puhua asiakkuusresurssista, toisin sanoen asiakkuuspääomasta ja sen arvon kehittämisestä. Mitä enemmän asiakkuuksia kyetään kehittämään, sitä suurempi pääoma on yrityksellä käytettävissä. Asiakkuuksien johtamisen tavoite eli asiakkuuksien arvon nostaminen toteutuu siten, että asiakkuuksia analysoidaan ja luodaan asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksia kyetään kehittämään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32.)

Asiakkuuden johtamiseen sisältyy kolme ulottuvuutta: vaihdanta, asiakkuuden rakenne ja asiakkuuden vaiheet (Storbacka & Lehtinen 2002, 32). Kuviossa 2 kuvataan asiakkuuden johtamisen ulottuvuudet.



KUVIO 2. Asiakkuuden arvonnousuun vaikuttavat tekijät (Storbacka & Lehtinen 2002, 33.)

Vaihdanta

Yksi asiakkuuden johtamisen ulottuvuus on vaihdanta. Vaihdanta käsittää tunteiden, tiedon sekä tekojen vaihdannan. Tunteiden vaihdanta merkitsee osuutta asiakkaan sydäimestä, tiedon vaihdanta osuutta asiakkaan ajatuksista sekä tekojen vaihdanta osuutta asiakkaan lompakosta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 39, 43, 47.)

Vaihdannan resursseja tarkastellaan usein hierarkisesti. Kaikki vaihdannan eri muodot, tunteiden, tekojen ja tiedon vaihdanta, toimivat samoin niin asiakkaan kuin yrityksenkin kohdalla. Näin ajatellen tunne ohjaa tietoa. Tiedon lisäämisestä ei itsessään ole apua asiakaiden tai yrityksen lisääntyvän tiedon hallinnassa, vaan siihen tarvitaan tunnetta ja arvoja. Näiden avulla ihminen pääättelee, mikä ja millainen tieto on hänelle tärkeää nimenomaan arvontuotannossaan. Ja edelleen tieto ohjaa tekoja. Tiedon merkitys korostuu tuotteiden ja palveluiden monimutkaistuessa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 35.)

”Kilpailukyky on tunteen, tiedon ja tekojen funktio” (Storbacka & Lehtinen 2002, 38). Menestyäkseen yrityksen tulee hallita vaihdantaa niin, että se saa osuuden asiakkaan sydäimestä, ajatuksista sekä lompakosta. Täytynee siis ajatella, että asiakasosuus koskee muutakin kuin ainoastaan osuutta asiakkaan lompakosta. Kaikki asiakkuuden resurssit ovat tärkeitä, mutta osuus sydäimestä on erityisen tärkeä. Ilman sitä kilpailutilanteessa on vaikea myöskään saada osuutta asiakkaan ajatuksista tai lompakosta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 38.)

Tunne on siis yksi asiakkuuden resurssi. Se on suoraan verrannollinen asiakkuuden kestävyYTEEN, sillä mitä syvempi molemminpuolinen tunne on, sitä kestävämpi on myös asiakkuus. Tunteen merkityksellisyys näkyy myös siinä, että tunne on pitkäkestoinen ja sitä on vaikeaa muuttaa. On huomattavaa, että mikäli asiakkuus on vain tekojen vaihdantaa, molemmat osapuolet ovat varuillaan. Voidaan esimerkiksi vaatia takuita, käteismaksua tai kirjallisia sopimuksia. Jos taas tunneulottuvuus on syvä, riittää jopa kättä päälle -menettely. Tunteen syntymiseen vaikuttavat kaikista aisteista saadut havainnot: perinteisten näkö- ja kuuloaistien lisäksi myös haju- ja tuntoaistit. (Storbacka & Lehtinen 2002, 39–40.)

Yritykset tarjoavat asiakkailleen tietoa. Se orientoi asiakasta käyttämään tuotteita ja palveluja oikein mutta myös kertoo asiakkaille yrityksen ydinosasta, juuri siitä, miten yri-

tys voi tuottaa asiakkailleen lisäarvoa heidän arvontuotantoonsa omalla osaamisellaan. Orientaatio merkitsee asiakkaalle käsikirjoitusta siitä, miten kyseisessä asiakkuudessa toimitaan. (Storbacka & Lehtinen 2002, 43.)

Yritykset yleisesti ovat olleet kiinnostuneita siitä, miten asiakas kokee yrityksen ja sen tuotteet. Tämä on merkittävää, sillä mitä isomman osuuden yritys saa asiakkaan ajatuksista, sitä todennäköisempää on, että asiakas ostaa tuotteita juuri tältä yritykseltä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 45.)

Asiakkuuteen liittyy tekoja, jotka mielletään usein keskeisimmäksi vaihdannan tarkastelun kohteeksi. Kapeasti ajatellen vaihdanta on juuri sitä, että yritys antaa tavaraa ja saa vastineeksi rahaa. Tarkastelua on kuitenkin syytä laajentaa. Vaihdanta ylipäättään toteutuu erilaisten toimintojen aikana, ja silloin merkille pantavaa on työnjako asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 47.)

Yksi keskeisin yrityksen kannattavuuteen ja asiakkuuden kehittymiseen liittyvä näkökohta on työnjaosta sopiminen nimenomaan tekojen osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas panostaa tekojen kohdalla aikaa, työtä ja rahaa. Työnjakoa voidaan lähestyä kahden strategian kautta. Ensinnäkin on mahdollistaminen, jolloin asiakkaalle luodaan mahdollisuus tuottaa asiakkuuden funktioita mahdollisimman paljon itse. Äärimmäinen esimerkki on itsepalvelu. Toinen strategia on vapauttaminen, jolloin asiakkaan ei tarvitse tehdä asiakkuuden toimintoja, vaan yritys tekee ne hänen puolestaan. Tästä seuraa usein tuotteistamista, ja parhaimmillaan se johtaa massaräätälöintiin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 47.)

Asiakkuuden rakenne

Erilaiset asiakkuudet muodostavat yrityksen asiakaskannan. Asiakkuus pohjautuu asiakas kohtaamisiin, ja ne puolestaan koostuvat erilaisista toiminnoista. Edellä olevaa kutsutaan asiakkuusrakenteeksi. Asiakkuuksia tulisi kehittää kaikilla edellä mainituilla neljällä tasolla: asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakas kohtaamis- ja toimintatasolla. Asiakkuuksien rakenteen tarkastelu luontuu erittäin hyvin asiakkuuden arvon kannattavuusulottuvuuden kehittämiseen. Käsittelemällä asiakkuuksien arvoa niiden eri tasoilla on helposti löydettävissä

ajatuksia siitä, miten niiden rahalla mitattavissa olevaa arvoa voidaan kehittää. (Storbacka & Lehtinen 2002, 53.)

Asiakkuuden rakenteen tunnistaminen on tarpeellista, sillä sen hyödyt asiakkuuksien johtamisessa ovat lukuisat. Näin pystytään selvittämään muun muassa asiakkuuden kannattavuus, hallitsemaan asiakastyytyväisyyttä ja kehittämään asiakkuuksia paremmin. (Storbacka & Lehtinen 2002, 54.)

Asiakkuuden vaiheet

Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa ja asiakkuuden eri tasoilla tarvitaan erilaisia työkaluja ja asiakkuuksien arvon kehittämiseksi. Syntymisvaiheessa asiakaskantatasolla on tärkeää miettiä keinoja, joilla voidaan tehokkaasti lähestyä uusia asiakasryhmiä. Toisaalta on tärkeä miettiä myös viestintää. Sen päätavoitteena on rakentaa uskottavuutta asiakkaan silmissä niin, että yritys pystyy tukemaan asiakkaan arvontuotantoa. Asiakkuustasoisien viestinnän pitäisi kuitenkin olla erilaista kuin asiakaskantatasoinen viestintä. Asiakkuustasoisien viestinnän tulisi pyrkiä välittömään toimintaan. Asiakaskohtaamistasolla on taas merkittävää luoda asiakkaalle jo ensimmäisen kohtaamisen aikana tunne, että hänellä on kontrolli syntyneessä tilanteessa. Tällöin on asiakkaalla hyvä olla näkemys sekä roolistaan että asiakkuudessa vaikuttavasta käsikirjoituksesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 114–116.)

Asiakkuuden muotoutumisessa ja jalostuessa keskeisimmäksi tavoitteeksi asiakaskantatasolla nousee olemassa olevien asiakkuuksien ryhmittely ja niihin liittyvien arvopotentialien tunnistus. Asiakkuuksien erilaisuuden vuoksi asiakaskantatasoiseen työskentelyyn luokituu myös asiakkuusstrategioiden rakentaminen ja se, kuinka organisoida asiakkuuksien arvonnousuun tähtäävä työskentely. Asiakkuustasolla taas asiakkuuksien jalostuminen vaatii järjestelmällistä asiakkuuskohtaista työskentelyä. Asiakkuuden rakenteeseen päästään näin vaikuttamaan esimerkiksi asiakkuustulojen kasvattamiseen ja asiakaskustannusten pienentämiseen tähtäävillä toiminnoilla. Asiakaskohtaamistasolla keskitytään lisäämään kohtaamisen tehokkuutta. Tällä tasolla asiakkaan kokema tyytyväisyys on huomattavan arvoinen ulottuvuus. (Storbacka & Lehtinen 2002, 116.)

Asiakkuuden loppuvaiheessa asiakaskantatasolla keskitytään lähinnä palautejärjestelmien rakentamiseen. Asiakkuustasolla tulisi huolehtia siitä, että kunkin asiakkuuden loppumiseen liittyviä merkkejä seurattaisiin tarkasti. Näin voidaan käynnistää toimintoja, joiden pyrkimyksenä on ratkaista asiakkuuteen liittyviä ongelmia. Asiakaskohtaamistasolla tavoitteena on kerätä tietoa syistä, jotka ovat johtaneet asiakkuuden loppumiseen, ja samalla varmistetaan asiakkuuden päättyminen niin, että se päättyy hallitusti. (Storbacka & Lehtinen 2002, 116–117.)

2.5 Asiakkuudenhallinta ja sen eri näkökulmat

Asiakkuudenhallintaa voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta. Kyseessä ei ole ainoastaan teknologian mahdollistama tietojärjestelmä, vaan moniulotteinen ilmiö, jota voidaan kuvata prosessina, strategiana, filosofiana, kyvykkyytenä sekä teknologiana (Zablah, Belenger & Johnston 2004, 476).

2.5.1 Asiakkuudenhallinta prosessina

Prosessinäkökulmassa viitataan niiden tehtävien tai aktiviteettien kokoelmaan, jotka yhdessä saavat aikaan halutun liiketoiminnan lopputuloksen. Toisin sanoen uhratut panokset muuntuvat haluttaviksi lopputuloksiksi liiketoiminnan prosessien seurauksena. Asiakkuudenhallinta prosessina määritetään kahden yhdistelytason kautta. Toiset määrittelevät sen korkeamman tason prosessiksi, joka sisältää kaikki sellaiset toiminnot, joita yritykset suorittavat pyrkiessään rakentamaan kestäviä, tuottavia, ja kumpaakin osapuolta hyödyttäviä asiakassuhteita. Toiset puolestaan analysoivat kapeammin ja määrittelevät ilmiön prosessina, joka huolehtii asiakasvuorovaikutuksesta ja jonka tarkoitus on edesauttaa pitkäaikaisten ja tuottavien suhteiden luomista ja ylläpitämistä. Ensimmäisenä kuvattu suuntaus määrittelee asiakkuudenhallinnan makrotason prosessina, ja jälkimmäinen keskittyy vain vuorovaikutuksen hoitamiseen. (Zablah ym. 2004, 476–477.)

2.5.2 Asiakkuudenhallinta strategiana

Strateginen näkökulma asiakkuudenhallintaan korostaa asiakassuhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen suunniteltujen resurssien kohdentamista siten, että asiakkuuden elinikäinen arvo saadaan maksimoitua. Tämä näkemys pohjautuu siihen, että kaikki asiakkaat eivät ole samanarvoisia, ja näin ollen maksimaalinen tuottavuus kyetään saavuttamaan vain investoimalla käytettävissä olevat resurssit niihin asiakassuhteisiin, jotka tarjoavat halutun tuoton. Mikäli yritys haluaa luoda pitkäaikaisia ja tuottoisia asiakassuhteita, tulee sen jatkuvasti arvioida ja priorisoida asiakkuuksia ja niiden arvoa. (Zablah ym. 2004, 477–478.)

Ne, jotka määrittelevät asiakkuudenhallinnan strategiaksi, korostavat usein sitä, että se mahdollistaa organisaatioille ”oikeanlaisten” suhteiden rakentamisen jokaisen yksittäisen asiakkaan kanssa, ja tämä voi jossain tapauksessa tarkoittaa jopa sitä, ettei suhdetta luodaan. Tämä näkemys asiakkuudenhallintaan ei keskity siihen, miten suhteita luodaan ja ylläpidetään, vaan enemmän siihen, miten oikeiden suhteiden rakentamisella voi olla huomattava myönteinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. (Zablah ym. 2004, 478.)

2.5.3 Asiakkuudenhallinta liiketoimintafilosofiana

Asiakkuudenhallinnan filosofianäkökulmassa esitellään näkemys, että asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden välillä on vahva yhteys. Määriteltäessä asiakkuudenhallintaa filosofiana viitataan siihen, että tehokkain tapa saavuttaa asiakasuskollisuus on rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Lisäksi kyseinen näkemys painottaa, että yritysten tulisi olla vastuuntuntoisia asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan kohtaan. Asiakkuudenhallinta filosofian näkökulmasta keskittyy asiakkuuden arvon luomisen tärkeyteen. Näköalaan liittyy myös ajatus, että pitkäaikaisten ja tuottavien asiakassuhteiden luomisen kannalta on tärkeää, että yrityksen jokapäiväisiä funktioita ohjaa ymmärtämys asiakkaiden kehittyvistä tarpeista. (Zablah ym. 2004, 478.)

2.5.4 Asiakkuudenhallinta kyvykkyytenä

Zablah, Bellenger ja Johnston (2004) viittaavat tekstissään Grantiin, joka erottelee kyvykkyyden ja resurssit toisistaan. Resursseiksi eli voimavaroiksi luokitellaan tuotannontekijät: muun muassa taloudelliset tekijät, työntekijöiden taidot sekä patentit. Kyvykkyydet taas kohdistuvat resursseista kootun kokonaisuuden kykyyn toteuttaa jokin tehtävä tai toiminto. Resurssit ovat siis yrityksen kyvykkyyksien lähde, ja kyvykkyydet puolestaan ovat ensisijainen kilpailuedun lähde. (Zablah ym. 2004, 478.)

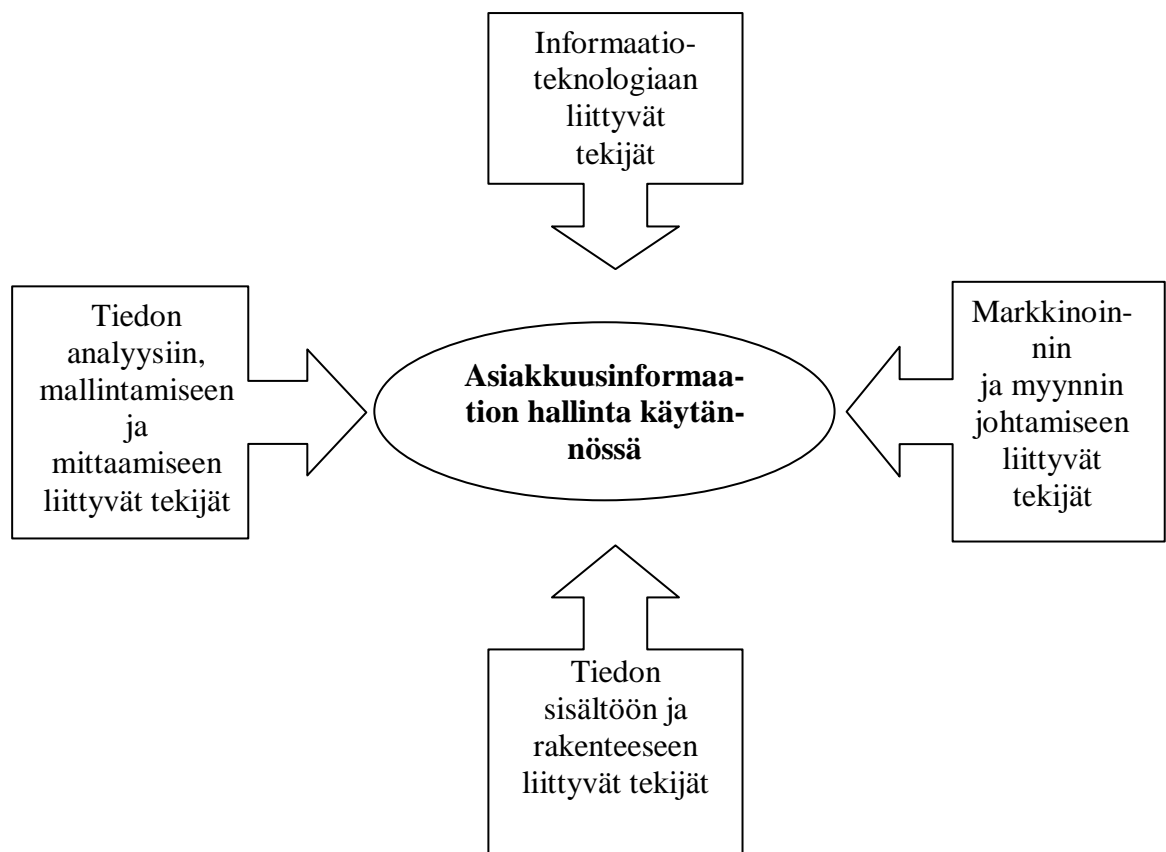
Edellä esitelty näkökulma painottaa, että yritysten tulee investoida niiden resurssien kehittämiseen ja hankkimiseen, joiden avulla on mahdollisuus mukauttaa yrityksen toimintatavat yksittäisen asiakkaan tai segmentin tarpeisiin. Tehokas asiakkuudenhallinta vaatii yritykseltä vähintäänkin kykyä kerätä tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä taitoa käyttää näitä tietoja myöhempää asiakasvuorovaikutusta varten. (Zablah ym. 2004, 478.)

2.5.5 Asiakkuudenhallinta teknologiana

Epäonnistuneet asiakkuudenhallintahankkeet ovat usein seurausta siitä, että yritykset eivät ole ymmärtäneet asiakkuudenhallinnan oikeaa luonnetta, vaan tarkastelleet sitä ainoastaan teknologian kannalta. Tästä huolimatta teknologialla on merkittävä rooli asiakkuudenhallinnassa. Sen tehtävä on yhdistää saumattomasti yhteen asiakkuudenhallinnan operatiiviset ja analyyttiset toiminnot mahdollistaen tehokkaan vuorovaikutusten johtamisen kaikissa asiakaskanavissa. Lisäksi teknologia tarjoaa mahdollisuuden tiedon keruulle, asiakastietojen säilyttämiselle, tietämyksen luomiselle kerätystä tiedosta sekä saadun tietämyksen levittämiseksi organisaatiossa. (Zablah ym. 2004, 479.) Seuraavassa luvussa käsitellään asiakkuudenhallintaa teknologiana monipuolisemmin ja syvällisemmin.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA TEKNOLOGIANA

Yksi näkökulma asiakkuudenhallintaan ja etenkin asiakkuudenhallintajärjestelmään on tarkastelu teknologian kautta. Tämä tarkentuu taas pienempiin osa-alueisiin, joita ovat informaatioteknologia asiakkuudenhallinnassa, markkinoinnin ja myynnin johtaminen asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla, tiedon sisältö ja rakenne asiakkuudenhallintajärjestelmässä sekä tiedon analysointi. (Mäntyneva 2001, 58–59.) Käsittelen edellä olevia asiakokonaisuuksia tässä luvussa. Kuvio 3 havainnollistaa näkökulmia hyvin.



KUVIO 3. Asiakkuusinformaation hallintaan liittyvät näkökulmat (Mäntyneva 2001, 59.)

Silti on tärkeää muistaa, että erilaisilla asiakkuudenhallintaratkaisuilla haettu toimintojen automatisointi ja kustannussäästöjen hakeminen ovat asiakkuudenhallinnan ymmärtämystä teknologian kautta. Vasta tapa toimia ja käyttää järjestelmiä antaa sisällön onnistuneelle

asiakkuudenhallinnalle. Tietotekniikka on erinomainen asiakkuuksien hallinnan mahdollistaja, mutta ei itsetarkoitus. Asiakkuudenhallinnan suurimmat haasteet ovatkin aivan muualla kuin tietojärjestelmien kehittämisessä. (Kokko 2001, 8.)

3.1 Informaatioteknologia asiakkuudenhallinnassa

Viime vuosina teknologian kehittymisen myötä on informaatioteknologian ja liiketoiminnan integroituminen lisääntynyt. Asiakkuudenhallinta on yksi merkittävä tietotekninen sovellusalue. Informaatioteknologiaan liittyy strategisia valintoja, joiden tulee olla yhdenmukaisia yrityksen muun tavoitteenasettelun kanssa. On toivottavaa, että yrityksen toiminnan tavoitteet ohjaavat informaatioteknologiaan liittyviä valintoja eikä päinvastoin. Tämän tavoitteen saavuttamista edistää pyrkimys yrityksen sisällä tapahtuvan liiketoiminnan ja tietohallinnon strategiseen integrointiin, johon sisällytetään myös tietojenkäsittelyn kokonaisarkkitehtuurin määrittely ja toteutus. (Mäntyneva 2001, 58–61.)

Informaatioteknologiassa, myös asiakkuudenhallintajärjestelmän osalta, tieto on suuressa roolissa. Asiakkuudenhallintajärjestelmän voidaan ajatella perustuvan pitkälti tiedon varaan, koska se on yksi tiedon varastointipaikka.

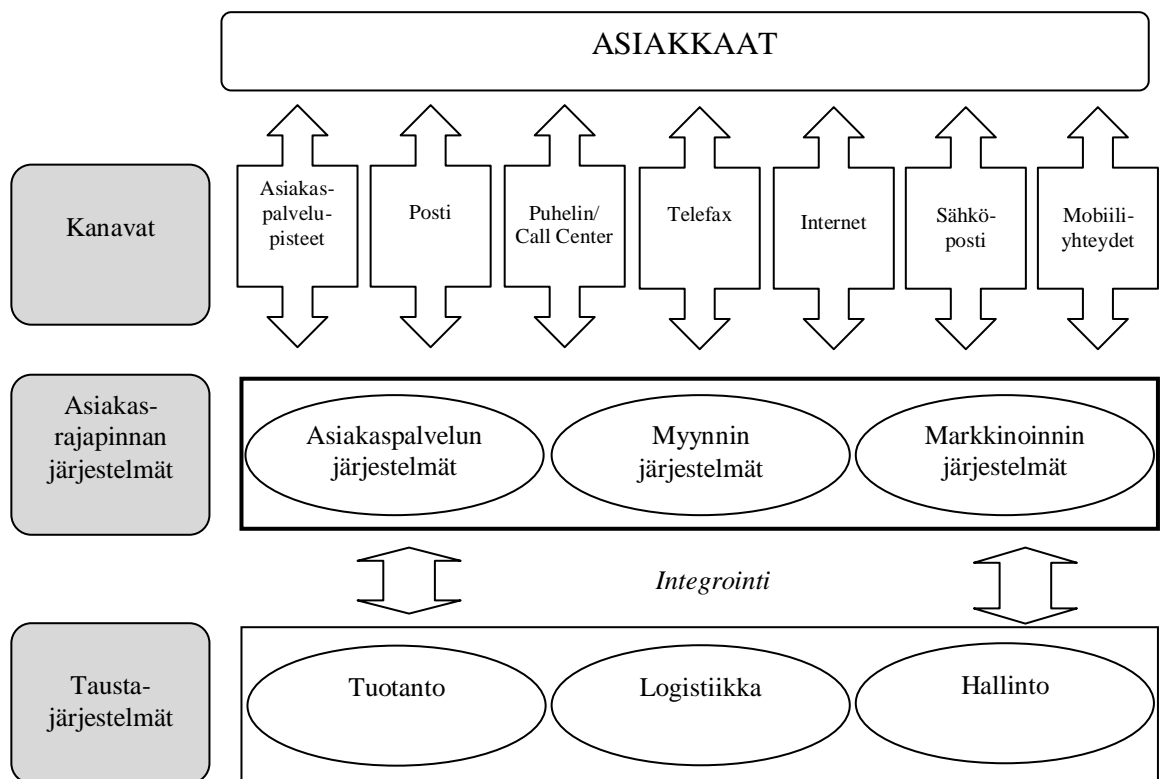
3.1.1 Tietoarkkitehtuuri

Asiakkuudenhallintateknologiassa tietoarkkitehtuurilla tarkoitetaan nimenomaisesti yksittäisiä tietoja ja niiden välisiä suhteita. Tätä määriteltäessä tulee ottaa kantaa, siihen mitä tietoja yritys tarvitsee, millaisia vaateita yritys asettaa tiedolle sekä miten nämä tiedot liittyvät toisiinsa. Yrityksen tulee luoda toimintamalli asiakastietojen viemisestä asiakaskantaan. (Mäntyneva 2001, 61–62.) Esimerkkejä näistä tiedoista on asiakkaiden yhteystiedot, yhteydenotot, sovitut tapaamiset, tarjoukset sekä tilaukset.

3.1.2 Tietojärjestelmien integrointi

Edellä selvitetyn tietoarkkitehtuurin lisäksi yrityksen tulisi määritellä laitteisto-, sovellus- ja tietoliikennearkkitehtuurinsa. Laitteistoarkkitehtuuria ja sen määrittelyä ohjaavat organisaation käyttämät sovellukset tai yksittäisten toimintojen toimintavaatimukset. Sovellusarkkitehtuurin kohdalla tulevat puolestaan kyseeseen yritykselle soveltuvimmat ohjelmistoratkaisut. Näin ollen tulee ottaa huomioon operatiivisen toiminnan vaatimukset sekä tiedontarve. Tietoliikennearkkitehtuuria määriteltäessä taas määräävinä tekijöinä ovat tiedonsiirron luotettavuus, siirrettävien tietojen määrät, tietoturvaan liittyvät ongelmat ja vaadittava siirto- tai vasteaika. (Mäntyneva 2001, 63.)

Asiakkuudenhallinnan sovellusalueita on kaksi: analyttinen ja operatiivinen alue. Analyttisen asiakkuudenhallinnan sovellusten on määrä helpottaa asiakkuuksien analysointia, ryhmittelyä ja markkinoinnin suunnittelua eri kohderyhmille. Operatiivisten asiakkuudenhallinnan sovellusten tehtäviin lukeutuu asiakkuudenhallinnan tukeminen käytännön markkinointitoimien toteuttamisen osalla, jota kuvio 4 kuvaa. (Mäntyneva 2001, 63–64).



KUVIO 4. Asiakkuudenhallinnan operatiiviset järjestelmät ja kanavavaihtoehdot (Mäntyneva 2001, 64).

Kuvio kuvaa siis asiakkuudenhallinnan operatiivisia järjestelmiä ja niiden vaihtoehtoisia kanavavaihtoehtoja yrityksen asiakkaisiin. Asiakasrajapinnan järjestelmän on tarkoitus tukea asiakkuudenhallinnan operatiivista toteuttamista käytännössä. Painopisteenä on, niin kuin kuviossakin painotetaan, saada myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun järjestelmät integroiduksi toisiinsa. Lisäksi asiakasrajapinnan järjestelmien tulisi olla yhteydessä myös yrityksen taustajärjestelmiin, joilla pystytään hallitsemaan tehokkaammin tuotannon, logistiikan ja hallinnon prosesseja. Kanavilla tarkoitetaan mahdollisia yhteydenpitotapoja asiakkaiden ja yrityksen välillä. (Mäntyneva 2001, 64.)

Asiakasrajapinnassa toimivat kolmeen ryhmään jaetut järjestelmät: asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin järjestelmät. Myynnin järjestelmät ovat olleet nopeimmin kasvava sovellusalue. Edellä mainittujen tehtävänä on tukea ja tehostaa myynnin prosessuaalista etenemistä seuraavaan tapaan: potentiaalinen asiakas saadaan ensin asiakkaaksi ja asiakkuuden kannattavuus elinkaarella pyritään optimoimaan. Asiakaspalvelun tietojärjestelmien tavoitteena on taata palvelun haluttu laatutaso informaatioteknologiaa hyödyntäen. Asiakaspalvelujärjestelmiin voi sisällyttää koko palveluprosessin automatisoinnin. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden seurata palvelutapahtuman kulkua, etsiä ratkaisuja ongelmiinsa sekä tehdä muun muassa palvelupyyntöjä sähköisesti. Markkinointijärjestelmien toimintoihin sisältyvät asiakkaiden tunnistaminen sekä markkinointikampanjoiden toteuttaminen ja johtaminen. (Mäntyneva 2001, 68.)

Yksittäiset järjestelmät pystyvät harvoin täyttämään asiakkuudenhallinnalle asetettuja tavoitteita. Parhaimmat tulokset saavutetaan yhdistelemällä niin myynnin, markkinoinnin kuin asiakaspalvelunkin järjestelmät ja niiden vaatimat tietokannat keskenään. Järjestelmien integroiminen ei ole ainoastaan asiakasrajapinnan järjestelmien haasteena. Muiden operatiivisten järjestelmien yhdistäminen asiakasrajapinnan järjestelmiin tuottaa optimaalimman tehokkuuden. (Mäntyneva 2001, 69.)

Yritykset ovat tehneet suuria investointeja toiminnanohjausjärjestelmiin, joihin kuvion 4 taustajärjestelmät, tuotannon, logistiikan ja hallinnon järjestelmät, lukeutuvat. Järjestelmän toimittajat ovat havahtuneet taustajärjestelmien integroimiseen asiakasrajapinnan järjestelmiin. Yleisesti ottaen yrityksen taustajärjestelmiltä haetaan kustannussäästöjä ja asiakasrajapinnan järjestelmiltä taas myynnin lisäystä ja selkeyttämistä sekä asiakaskannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 70.)

3.2 Markkinoinnin ja myynnin johtaminen asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla

Informaatioteknologian odotukset voidaan jaotella kahteen ryhmään. Toisaalta pyritään parempaan tehokkuuteen, mutta myös parempaan vaikuttavuuteen. Tietojärjestelmien tavoitteena on tehostaa myyntityötä ja asiakkuuksiin liittyvän informaation hyödyntämistä. Tehokkuuden lisääminen mahdollistaa asiakassuhdemarkkinoinnin taloudellisen toteuttamisen jopa suurille asiakasryhmille. Lisäksi asiakasinformaation hallinta antaa mahdollisuuden operatiivisen toiminnan tehostamiseen, joka edelleen johtaa säästöihin. (Mäntyneva 2001, 73–74.)

Asiakkuudenhallinta kytkeytyy läheisesti yrityksen strategiaan. Näin tuleekin kysymyksen asiakkuuksien nykytila, eli se, millaisia asiakkuuksia yrityksellä on ja keitä ovat tärkeimmät asiakkaat. Toisaalta taas yrityksen on selvitettävä, miten nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin kyetään vastaamaan nykyisellä tarjonnalla ja toimintatavoilla unohtamatta asiakkuuksien taloudellista kontribuutiota. Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen asiakkuudenhallinnalla pyritään lisäämään asiakkuuksien taloudellista kannattavuutta entisestään optimoimalla asiakkuuksien portfolion arvo. Asiakkuuksien portfolio tarkoittaa yrityksen kaikkien asiakkuuksien muodostamaa kokonaisuutta. (Mäntyneva 2001, 74, 126.)

Markkinointiviestinnän vaikuttavuuden lisääntyminen ja myynnin tehostaminen liittyy asiakkuudenhallinnan tavoitetiloihin. Markkinointiviestinnän kustannukset ovat yleensä muodostaneet merkittävän osan markkinoinnin kokonaiskustannuksista. Markkinointiviestinnän vaikuttavuus paranee, mikäli se kyetään kohdentamaan paremmin ja viesti muokataan vastaanottaja huomioiden. (Mäntyneva 2001, 75.) Liika viestiminen evää viimeisenkin viestinnän tavoitteen, sillä asiakkaiden hukkuessa mainostulvaan viestintä menettää merkityksensä. Mikäli yritys puhuttelee asiakasta hänen toivomallaan tavalla ja tiheydellä, on odotettavissa myös positiivisempi suhtautuminen ja reagointi viesteihin (Mäntyneva 2001, 75).

Saavuttaakseen odotuksia vastaavan hyödyn tulee yrityksen yhdistää markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tietojärjestelmät kiinteäksi osaksi liiketoimintaprosesseja. Nykypäivänä liiketoimintaprosessien uudelleenrakentaminen on vaatinut usein suurempia tietojärjestelmähankkeita, sillä uutta tietojärjestelmää ei ole kannattavaa rakentaa tukemaan vanhentuneita liiketoimintaprosesseja. Uutta tietojärjestelmää hankittaessa tulee ensin kar-

toittaa todelliset tarpeet ja rakentaa järjestelmä niiden pohjalta eikä päinvastoin mahdollistaa liiketoiminta vastaamaan tietyn tietojärjestelmän ominaisuuksia. (Mäntyneva 2001, 75.)

3.3 Tiedon sisältö ja rakenne asiakkuudenhallintajärjestelmässä

Voidaan ajatella, että lähes kaikilla yrityksen funktioilla, kuin myös johdolla, on välittömiä, suoria, asiakaskontakteja. Näiden kontaktien, niiden sisällön ja asiakkaan toiminnan kautta syntyy valtavasti tietoa. Tätä tietoa yhdistelemällä luodaan monipuolinen ja luotettava kuva asiakkaasta, asiakkuuksista sekä toiminnan tuloksellisuudesta ja arvosta. Nykypäivän kaltaisessa yrityksessä jokainen asiakkaiden parissa toimiva henkilö haluaa omassa toiminnassaan hyödyntää yritystason kokonaisvaltaista tietoa, mutta myös funktion omaa asiakastietoa. Tätä kautta syntyy toiminnallista yhdenmukaisuutta ja tehokkuutta, jota asiakaskin osaa arvostaa. (Hellman & Värilä 2009, 58.)

Onnistunut asiakkuudenhallinta edellyttää asiakastietoon panostamista. Yrityksellä tulisi olla käytössään laadukas ja ajantasainen asiakastieto. Järjestelmä tuottaa tietoa (output), mutta sinne myös syötetään tietoa (input). Useasti output-tiedon laadukkuutta ei huomata asiakastietojärjestelmiä hankittaessa. Vasta hyvä tiedon hallinta ja hyödyntäminen tuovat takaisin järjestelmään panostetut rahat. Se edellyttää, että tiedonhankinta kuin myös tiedon käyttö hoidetaan systemaattisesti, ja että se on vastuutettu riittävän monille. (Hellman ym. 2005, 17.)

On havaittu, että tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti vuosi vuodelta. Tämä johtaa kysymykseen, miten hallita olemassa olevaa tietoa ja kuinka muuttaa se päätöksenteossa ja operatiivisessa toiminnassa tarvittavaksi informaatioksi. Tulee siis luoda selvä linjaus sille, mikä on ensinnäkin tärkeää tietoa ja miten se saadaan suodatettua kaikesta tarjolla olevan tiedon joukosta. Tiedon analysoinnin ja tietojärjestelmien käytettävyyden näkökulmasta taas on tärkeää asettaa tavoitteensa tiedon sisällölle ja rakenteelle. (Mäntyneva 2001, 76.)

3.3.1 Tiedon määrä

Oletettavaa on, että niin kauan kuin on tehty kauppaa, on siihen liittyvistä kaupan osapuolisten ja transaktioista tehty jonkinlaisia muistiinpanoja. Tietokantojen käyttö, joka on nykyisin hyvin tavanomaista, mahdollistaa tiedon hyödyntämisen syvällisemmin ja järjestelmällisemmin. Markkinoinnin johtamisen ja asiakkuudenhallinnan kannalta on tavoiteltavaa, että kaikki asiakkuuksiin liittyvät muistiinpanot ja tiedot olisivat määrämuotoisia, sillä informaation määrämuotoisuus lisää sen hallittavuutta ja vertailtavuutta. Tietokantojen etuna on myös se, että ne mahdollistavat paremmin asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja lisäävät tietämystä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Lisäksi ne antavat mahdollisuuden mukauttaa markkinointiviestintää eri asiakkuuksille ja segmenteille. Tietokannat ovat hyvää apuvälineä kohdennettaessa markkinointi ainoastaan kaikkein todennäköisimmille asiakkaille, ja se antaa mahdollisuuden lisätä markkinoinnin osuvuutta. Toisaalta tietokannat antavat mahdollisuuden myös asiakkuuksien tarkasteluun yrityksen ja asiakkaan välisinä pitkäaikaisina suhteina sekä mahdollistavat asiakaspalvelun yksilöllistämisen asiakkaalle sopivaksi. (Mäntyneva 2001, 76–77.)

Tärkeää on havaita asiakaspalvelun toteuttaminen yksilöllisemmin tietokantojen mahdollistamana. Asiakaspalvelun sujuvuus lisääntyy merkittävästi, kun asiakaspalveluvirkailijalla on pääsy asiakastietokantaan. Silloin hänen hallussaan on asiakkaan taustatietojen, aiemman ostohistorian ja asiakasdialogin tuntemus. Asiakkaan asioiminen on helpompaa, kun hänen ei tarvitse joka kerta kertoa taustakuvauksia uudelleen. (Mäntyneva 2001, 78.)

Ensiksi yrityksen kannattaa selvittää, mitä tietoa asiakkuuksista sillä on jo sähköisessä muodossa. Toiseksi aikaisempaa tietoa täydentämään on hyvä kartoittaa sellaisen asiakkuustiedon olemassaolo, joka ei vielä ole sähköisessä muodossa. Koska tieto on aina muutettavissa sähköiseksi informaatioksi, niin seuraavaksi kannattaa miettiä, miten asiakkuuksista olisi kerättävissä enemmän tietoa ja millä tavalla se olisi muunnettavissa informaatioksi. (Mäntyneva 2001, 78.)

Yleensä yrityksissä on enemmän tietoa jo valmiina kuin osataan ajatellakaan. Sen tähden on kannattavaa käydä läpi jo olemassa oleva tieto, ja arvioida sen perusteella, mitä lisätietoa mahdollisesti tarvitaan. (Selin & Selin 2005, 105.) Todellinen tieto on pohja ja perusta

yrittäjän toiminnalle ja onnistumiselle. Sen vuoksi tiedonhankinta on hyvä ottaa yhdeksi osaksi strategista suunnittelua. (Selin & Selin 2005, 116.)

3.3.2 Tiedon sisältö ja rakenne

Tietoa ja sen tarpeellisuutta mietittäessä on hyvä eriyttää kaksi näkökulmaa asiakkuudenhallintaan: koko asiakaskunnan johtamisen ja asiakkuuksien hoitamisen näkökulmat. Edellä olevat ulottuvuudet asettavat omat vaatimukset tiedon sisällölle ja rakenteelle. (Mäntyneva 2001, 78–79.)

Asiakkuudenhallinnan tarkoituksiin voidaan kerätä esimerkiksi seuraavanlaisia tietoja: demografiset, psykografiset ja muut asiakkuustekijät, asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja ostohistoriaan liittyvät tiedot, asiakkaalle kohdistettu markkinointiviestintä sekä muu asiakkuuksiin liittyvä informaatio. Näihin tietoihin voidaan liittää myös muita yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tietoja, joiden tavoitteena on asiakkuudenhallinnan pyrkimysten täyttämisen. (Mäntyneva 2001, 79.) Erilainen lähestymistapa tietoon, on pilkkoa se pienemmiksi osiksi eli lajitella. Asiakastiedon lajeja on nimittäin neljä: perustieto, informaatio, tietämys ja ennustetieto. Kaikilla ovat omat erityispiirteensä. (Hellman ym. 2005, 110.)

Asiakkaan identifointitieto on perustietoa. Se on kaikkien saatavissa olevaa julkista faktaa, joka on lähes muuttumatonta. Tämä tiedon laji vastaa kysymykseen kuka. Asiakassuhteeseen liittyvä tieto puolestaan lajitellaan informaatioksi. Tämä tieto on yrityksen ja asiakkaan välistä tietoa, joka muuttuu jatkuvasti. Se on luokiteltua taustatietoa, jota saadaan analyysien kautta. Tämä tieto vastaa kysymykseen mitä ja minkälainen. Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin ja niiden tuloksellisuuteen liittyvä tieto taas on tietämystä. Se on yrityksen omaa sisäistä tietoa, jonka voidaan ajatella olevan kokemuspäistä ”tietämystietoa”. Tietämys kuvaa toimenpiteiden tuloksellisuutta. Se vastaa kysymykseen, miten onnistuttu. Näiden tiedon lajien lisäksi on mahdollista tuottaa ennustetietoa. Tämäkin neljäs tiedon laji on yrityksen omaa tietoa. Tätä synnytetään analysoimalla ja yhdistelmällä aiempaa toimenpiteistä kerättyä tietoa. Ennustetiedolle on ominaista tulevan arvon ja toimenpiteiden tehokkuuden ennustus. Edellä mainittu vastaa kysymykseen, miten tulevaisuudessa onnistutaan. Asiakassuhteisiin liittyvä tieto, asiakkuuteen liittyviin toimenpitei-

siin kohdistuva tieto ja ennustetieto ovat siinä määrin samankaltaista tietoa, että yritys ei voi hankkia sitä ulkopuolisista lähteistä. (Hellman ym. 2005, 110–111.)

Tiedonhankinta ei ole ainoastaan kertatoimenpide, vaan jatkuvaa toimintaa. Koska tieto on vanhenevaa, sen päivittäminen on tarpeen. Tätä varten on kannattavaa suunnitella tiedonhankintaprosessi kunnolla ja luoda sitä varten järjestelmä, jonka avulla tiedon koonti on määrätietoista toimintaa. (Selin & Selin 2005, 106.)

Asiakasinformaation arvoa voidaan käyttää asiakkuudenhallinnasta johtuvien tietojärjestelmäinvestointien perusteena. Tällöin on hyvä kuitenkin harkita, millaisia käytäntöjä tiedon keräämiselle luodaan ja vastaako tiedosta saatavissa oleva hyöty siihen investoitavia kustannuksia. Asiakkuuden luonteella ja kestolla on myös vaikutuksensa asiakastiedon tarpeeseen ja määrään. Asiakkuuden hoitamiseen liittyen saattaa olla tärkeää kerätä mahdollisimman paljon tietoa sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuuksista, kun taas vähemmän transaktioasiakkuuksista ja potentiaalisista asiakkuuksista. (Mäntyneva 2001, 80.)

3.3.3 Asiakastiedon hallinta

Asiakkuuksien arvoa on vaikea nostaa, jos ei ole informaatiota asiakkaista ja asiakkuuksista. Näin on perusteltua, että yrityksen tulee rekisteröidä kaikki asiakkuuteen liittyvät kohtaamiset ja tapahtumat sekä niissä välitetty tieto. Informaatio liittyy asiakkaan käyttäytymiseen, asiakkaan muihin hankintoihin, asiakkaan taustalla vaikuttaviin asenteisiin ja näkemyksiin niin kuin asiakkaankin näkemyksiin omasta tulevasta käyttäytymisestään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 145.)

Tiedolla ei ole merkitystä, jos se ei tallennu mihinkään ja jos se ei ole sitä tarvitsevien ulottuvilla. Täten korostuu muistin merkitys. Yrityksellä tulee olla laaja ja dynaaminen muisti, joka mahdollistaa asiakkuuksien seuraamisen. Optimaalisimmassa tapauksessa muistin tulisi olla käytössä kaikissa asiakaskohtaamisissa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 145.)

Asiakkuusmuisti jakaantuu kahteen osaan. Ensiksi yrityksellä tulee olla organisatorinen muisti. Sillä tarkoitetaan tietokantoja, joihin kerätään ja kootaan tietoja asiakkuuden eri

ulottuvuuksista, kuten asiakkuuden vaihdannan volyymi, ostetut tuotteet ja maksetut hinnat. Toiseksi tietokantaan on hyvä kerätä lisänä asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevien ihmisten toimesta tietoa, joka taas kuvaa asiakkaan vallitsevaa tilannetta sekä asenteita. Tämä helpottaa asiakaspalvelutilanteessa toimivien kontaktihenkilöiden tehtävää rekisteröidä asiakkaan ilmaisemia näkemyksiä muun muassa tulevaisuudestaan. Ylipäättään muistin avulla on varmistettavissa, että asiakaskohtaamiset konseptoituvat niin, että varmistetaan arvon tuottaminen asiakkaalle. (Storbacka & Lehtinen 2002, 145.)

Kolmas muistin muoto on henkilökohtainen muisti. Tällä tarkoitetaan yksittäisen henkilön muistia, johon tallentuu tietoja asiakkaista ja heidän tavoistaan toimia. Monesti yrityksen ongelmaksi nousee se, että henkilökohtainen muisti ja organisatorinen muisti eivät toimi yhdessä. Jollakin henkilöllä saattaa olla erinomainen tieto asiakkaasta, mutta tieto ei välitykään organisatorisen muistin kautta muille kontaktihenkilöille. (Storbacka & Lehtinen 2002, 146.)

Mahdollisuus tiedon jakamiseen on yksi tietokantojen ja tietoverkkojen antama etu. Tämä asettaa yritykselle myös omat vaatimuksensa, jotka liittyvät itse tietoon, sen oikeellisuuteen, ajantasaisuuteen, yhdistettävyyteen ja läpinäkyvyyteen. Näiden lisäksi velvoitteet kohdistuvat myös tietojärjestelmän käyttäjiin, toiminnan linjauksiin, järjestelmään ja koko organisaatioon. (Hellman ym. 2005, 113.)

3.4 Tiedon analysointi

Edellä käsitellään tietoa ja sen muuttamista tarpeelliseksi informaatioksi. Ei riitä, että yrityksellä on tietoa, jos sitä ei käytetä. Siten onkin tarpeellista keskittyä myös siihen, millaisia asioita ja millä tavoin ne ovat selvitettävissä tiedon analysoinnin ja mittaamisen kautta. Mittareita ja tapoja analysoida tietoa on moneen lähtöön, mutta esitän opinnäytetyössäni muutamia näkökulmia kyseiseen aiheeseen liittyen.

Tiedon analysoinnissa onnistuminen vaatii kykyä yhdistää tietoa siten, että se tuottaa informaatiota, jolla on mahdollisimman paljon lisäarvoa vastaanottajalle. Lisäarvon määrä on yhteydessä siihen, miten hyvin analyysin tulokset voidaan yhdistää yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja liiketoimintaan. Kykyyn analysoida ja arvioida tietoa liittyy myös

kyky kytkeä analyysit liiketoimintaan, nähdä tiedon avartamana erilaisia kehitystrendejä sekä havaita muutoksia. Analysoinnin hyödyntämisessä nousee avaintekijäksi kommunikointi analysoinnin tuloksista muille organisaation jäsenille, jotta ne tukevat oikealla tavalla toiminnan suunnittelua ja ohjausta. (Hellman ym. 2005, 112–113.)

3.5 Asiakkuudenhallintaratkaisut asiakkuuksien tukena

Organisatorisia valmiuksia voidaan täydentää teknisellä valmiudella, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmän kaltaisella ratkaisulla. On tärkeää kehittää tukijärjestelmiä, jotta kaikilla asiakaskohtaamisiin osallistuvilla henkilöillä olisi mahdollisuus saada käyttöönsä kaikki tarpeelliset tiedot strategisesta asiakkuudesta ja asiakkuuden tavoitteista. Yrityksen menestys voi piillä siinä, että sillä on tietoa asiakkuudesta ja kohtaamisen tavoitteista, se kouluttaa asiakaspalveluhenkilöstönsä hyvin sekä tukeutuu filosofiaan, jossa asiakaspalveluhenkilöstö sitoutetaan ottamaan vastuuta asiakastyytyväisyydestä joka kohtaamisessa. (Storbacka ym. 2000, 137.)

Perinteisesti asiakastietoja on tallennettu sinne tänne organisaatiossa ja tietojärjestelmät on suunniteltu tukemaan vain tiettyjä liiketoimintaprosesseja. Näin on haasteellista saada luotettavia tietoja asiakkaasta. Tieto voi olla monessa eri muodossa, eikä tietotekninen arkkitehtuuri tue välttämättä järjestelmien tai asiakastietojen yhdistämistä. Asiakkuudenhallintaprosessien määrittäminen ja yhtenäisen tekniikan toteuttaminen takaavat asiakaskokemusten saumattomuuden ja sujuvuuden kaikissa kanavissa. (Storbacka ym. 2000, 137,140.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän voidaan ajatella olevan toiminnanohjausjärjestelmän loogisena jatkeena, ja näiden välillä onkin yhtäläisyyksiä. Molemmat koskevat koko organisaatiota ja edellyttävät prosessien ja sovellusten kehittämistä. Voidaan jopa sanoa, että ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on menestyksekkään asiakkuudenhallintajärjestelmän edellytys. Toiminnanohjausjärjestelmälle on ominaista taustatoimintojen automatisointi, ja asiakkuudenhallintajärjestelmä puolestaan auttaa automatisoimaan asiakaspalvelun toiminnot. (Storbacka ym. 2000, 140.)

Sovelluksissa on yleensä riittävästi toiminnallisuutta, mutta hankkeiden onnistuminen edellyttää myös yrityksen sisäistä hyväksyntää ja kypsyyttä uudelle ”kulttuurille”. Näin ollen IT-kehitystyötä ei saisi tehdä irrallisena projektina varsinaisesta liiketoiminnasta, vaan tulevien käyttäjien osallistuminen projektin eri vaiheisiin on ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen sisäisen kulttuurin merkitystä ei pitäisi sivuuttaa. Usein kulttuurin muuttaminen on haasteellista, jos tunnusluvut näyttävät kaiken menevän hyvin eikä ole pakottavia syitä muuttaa toimintaa. Jos taas ulkopuolelta tulee painetta tai uhkatekijöitä, esimerkiksi uusi kilpailija tai muu tarve muutokseen liiketoiminnan harjoittamisessa, se antaa sysäyksen myös sisäisen kulttuurin muutokselle ja helpottaa sillä tavoin prosessia. Joka tapauksessa uusi asiakaslähtöinen strategia tulee viestittää sisäisesti ennen sen käyttöönottoa. (Storbacka ym. 2000, 140–142.)

Pelkkä asiakastiedon hallinta ei riitä, vaan tulee tarkastella myös muita sovellusalueita, joita tietojärjestelmäratkaisut tarjoavat. Näitä ovat muun muassa markkinoinnin automatisointi, call centerit, sähköinen kaupankäynti, myynnin automatisointi, ylläpitopalvelut ja erilaiset strategisten asiakkuuksien johtamissovellukset asiakastiedon hallinnan lisäksi. (Storbacka ym. 2000, 142.)

Asiakastiedot tulisi tallentaa ja hallita keskitetysti yhteen päätiedostoon. Tiedon sijaintipaikka on kriittinen tekijä, sillä useimpien sisäisten prosessien tulee käyttää ja yhdistellä näitä tietoja. Markkinoinnin automatisointisovellukset tukevat markkinointiprosessia lähti- en liikkeelle aina kohderyhmän määrittelemisestä asti. Call center -sovellukset tukevat täysin strategisten asiakkuuksien johtamista, mikäli niihin sisältyy soittajan tunnistus (jotta vastaaja näkee soittajan tiedot), valitun numeron tunnistus (esimerkiksi asiakasryhmän tunnistamiseksi), älykäs reititys ja ennakoiva numeron valinta. Internet tarjoaa uudenlaisen mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja jakelua varten madaltaen kustannuksia fyysiseen maailmaan verraten. Tästä muutoksesta seuraa asiakkaan vallan lisääntyminen ja kaiken digitaalisesti hoidettavissa olevan tiedon siirtäminen verkkoon. Myynnin automatisointi- ja huoltopalvelusovellukset saavat erityishuomion asiakkuuksien johtamisen koordinoinnissa. Myynnin automatisointipalvelut luonnollisesti tehostavat myyntiprosessia, koska niistä saadaan nopeasti tietoja tilauksista, luotettavia ja nopeita vastauksia asiakkaiden kyselyihin sekä seurantatietoja molemminpuolisten sitoumusten täyttämisestä. Näiden lisäksi tarpeellisia ominaisuuksia ovat muun muassa kohtaamisten hallinta, kuluraportointi sekä myyntitulosten seuranta. (Storbacka ym. 2000, 142–144.)

Asiakastiedot muodostavat asiakkuudenhallintajärjestelmän ytimen. Perinteisten tilaus- ja toimitustietojen lisäksi sovellukseen kirjataan myös demografisia ja käyttäytymiseen liittyviä tietoja. Osa tiedoista on saatavilla suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi asiakkaan hankinnat, mutta tämä tieto ei riitä asiakkuuden mukauttamiseksi. Asiakastietoja käytetään aktiivisesti jokaisessa yrityksen ja asiakkaan välisessä asiakaskohtaamisessa. Näin ollen jokainen asiakasta palveleva työntekijä tarvitsee tietyn määrän tietoa parantaakseen asiakaskohtaamiskokemusta ja kyetäkseen henkilökohtaiseen ja mukautettuun palveluun. (Storbacka ym. 2000, 148.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmä tulisi suunnitella niin, että asiakastiedot ovat vaivattomasti yhdistettävissä. Asiakkaan kannalta ei saisi olla merkitystä, minkä kohtaamiskanavan hän kulloinkin valitsee. Mikäli asiakastiedot ovat yhdenmukaiset jokaisessa kanavassa, palvelukokemuskin tukee kokonaisuudessaan yrityksen brandia. Läpinäkyvyys pitäisi säilyttää huolimatta siitä, asioiko asiakas internetissä, puhelimitse vai myyjän kanssa liikkeessä. Kerran annettu tieto tallentuu järjestelmään niin, että se on jatkossa kaikkien ulottuvilla ja ettei asiakkaan tarvitse kerrata samoja asioita uudelleen. (Storbacka ym. 2000, 148–149.)

Investointi asiakkuudenhallintajärjestelmään merkitsee investointia yrityksen tärkeimpään pääomaan eli asiakkaisiin. Strategia on silti toiminnan kannalta tärkeintä. Tekniikkaa ja prosesseja pitäisi tarkastella uusina ilmiöinä, jotka auttamattomasti muuttavat yritysten tapaa kohdella asiakkaitaan. On siis nähtävissä edistysaskel, joka hyödyttää todella asiakkaita. (Storbacka ym. 2000, 150–151.)

4 LUMON YHTIÖT

Lumon Yhtiöt on kansainvälinen lasi- ja alumiinirakentamiseen erikoistunut yritys. Se toimii kotimaan markkinoilla niin kuin ulkomaillakin vahvasti omaa brandiansa kantaen. Jatkuvasti kehittyvä kilpailu edellyttää yritykseltä kuin yritykseltä toiminnan kehittämistä. Näin Lumon Yhtiöilläkin on herätty asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen tukemaan nykypäivän yritystoimintaa.

Lumon Yhtiöt on konserni, joka tuottaa parvekejulkisivuja sekä lasiterasseja laajalle asiakaskunnalle. Lumon-tuoteryhmä kattaa parvekelasit, -kaiteet, lasiterassit, lasiseinät sekä turvalasit. Yhtiön päätoimipaikka on Kouvolassa, jossa sijaitsevat parvekelasien ja kaiteiden ja lasiterassien valmistus sekä hallinnon, talouden, tuotekehityksen, suunnittelun ja tilausten käsittelyn osastot suurissa viihtyisissä toimistotiloissa. Turvalasi valmistetaan laminointitehtaalla Tampereella. Lumon-tuotteet tuottavat yrityksen sloganin tavoin viihtyisyyttä pitkälle tulevaisuuteen.

Kotimainen Lumon Yhtiöt on kilpailussa mukana 20 myyntikonttorin voimin Suomessa sekä maailmalla viiden tytäryhtiön toimesta. Kotimaan myyntipisteet kattavat tehokkaalla verkostollaan koko Suomen. Tytäryhtiöt ovat Ruotsissa, Norjassa, Espanjassa, Venäjällä sekä Saksassa. Organisaatiolla on vientiä yhteensä 20 maahan. (Uuden näköaloja 2010, 23–24.)

Vuonna 2009 toimi yhtiön palveluksessa 600 työntekijää, joista tuotannossa tehtailla 135 henkilöä, toimihenkilöinä Kouvolan päätoimistossa 105 henkilöä, jakelussa eli myynti- ja asennustehtävissä 260 henkilöä sekä viennissä 100 henkilöä. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 65 miljoonaa euroa, josta 48 miljoonaa on kotimaan markkinoiden osuus sekä loput 17 miljoonaa kattaa viennin osuuden. (Uuden näköaloja 2010, 23.)

Lumon Yhtiöiden historia ulottuu 30 vuoden ajalle. Nykypäivän pitkälle viety yritystoiminta on saanut alkunsa Outokummussa Pohjois-Karjalan Lasipalvelu Ky:stä, joka teki omakotitalojen ikkunaremontteja vuodesta 1978 lähtien. (Lumon Yhtiöt 2010.) Yritys siirtyi Kymenlaaksoon vuonna 1981 jatkaen toimintaa Ikkunanikkarit Ky -nimellä toiminnan laajetessa koko Itä-Suomen kattavaksi. Lama 1990-luvulla antoi yritykselle mahdollisuu-

den laajenemiseen, ja syntyi innovaatio sisäännavautuvista pystyuiteettomista parvekelaseista. Parvekenikkarit Oy alkoi harjoittaa myynti- ja asennustoimintaa Länsi- ja Pohjois-Suomessa sekä pääkaupunkiseudulla. Vuonna 1991 perustettiin Lumon Oy ja nimi otettiin myös tuotemerkiksi. Parvekelasien valmistus eriytettiin myynti- ja asennustoiminnasta. Vuotta myöhemmin aloitettiin vienti ulkomaille. (Lumon Yhtiöt 2009.)

90-luvun puolivälissä alkoi 2000-luvun parvekelasijärjestelmän lanseeraaminen ja aloitettiin alumiinisten parvekekaiteiden, lasiterassien ja lisäikkunoiden valmistus. Vuonna 2000 alkoi lasijulkisivujen ja alumiiniovien ja -ikkunoiden valmistus. 2000-luvulla on kehitys mennyt huimasti eteenpäin. Yritys on kasvanut sekä laajentunut, ja tuotteista on lanseerattu entistä hienompia järjestelmiä, jotka ovat asiakkaiden tarpeita vastaavia helppokäyttöisiä tuotteita pitkälle kehittyneen teknologian ansiosta. (Lumon Yhtiöt 2009.)

Yrityksen asiakaskunta koostuu lähinnä yksittäisistä asukkaista, taloyhtiöistä, rakennusliikkeistä, suunnittelu- ja arkkitehtitoimistoista sekä isännöitsijätoimistoista. Yksittäisille asiakkaille ja yrityksille Lumon tarjoaa moninaisia parvekelasi-, kaide- ja terassiratkaisuja. Rakennusliikkeet ja taloyhtiöt hankkivat yleensä Lumonilta koko parvekejulkisivun, ja arkkitehti ja suunnittelutoimistot käyttävät apunaan Lumon Yhtiöiden suunnitteluosaston ammattitaitoa sekä teknistä materiaalia. (Lumon Yhtiöt 2009.)

Lumonin kädenjälki näkyy nykyisin modernina tyylikkyytenä kerrostalojen parvekejulkisivuissa sekä omakotitalojen terasseilla. Lumon uskoo toimintansa innovaatioiden, teknologian ja yhdessä tekemisen taitoihin. Tulevaisuus antaa edelleen haasteita. Lumonilla kuitenkin uskotaan, että kansainvälistyminen tulee näkymään yhä enemmän yrityksen toiminnassa. Lumon-tuotteiden ajatellaan tulevaisuudessa olevan osa eurooppalaista kaupunkikuvaa, ja yrityksen innovaatioihin ovat ihastuneet niin arkkitehdit kuin rakentajatkin maailmalla. (Lumon Yhtiöt 2010.)

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmä kattaa suppean asiakasrekisterin, mutta aktiivinen ja määrätietoinen toiminta asiakkuuksien hallitsemiseksi puuttuu. Lähes ongelmaksi ovat muodostuneet potentiaalisten asiakkaiden hallitseminen ja johtaminen, joten asiakkuudenhallintajärjestelmä tulee todella tarpeeseen, jotta menestyksekkään toiminnan on mahdollista jatkua.

5 ASIAKKUUDENHALLINTAJÄRJESTELMÄ LUMON YHTIÖILLE

Sopivan laajan asiakkuudenhallintasovelluksen selvittäminen Lumon Yhtiöiden käyttötarpeisiin muodosti haastavan tehtävänasettelun opinnäytetyölleni. Minun tuli kartoittaa, pohdita ja punnita syvällisesti markkinoilla tarjolla olevia ratkaisuja sekä niiden soveltuvuutta Lumon Yhtiöiden tarpeisiin. Ensimmäinen askel, niin kuin tietoperustassa kehoitetaan, oli kartoittaa yrityksen tarpeet. Toiseksi raportoin selvitykseni ja kuvasin yrityksen tarpeet. Seuraavaksi oli määrää etsiä ja tutustua markkinoilla tarjolla oleviin asiakkuudenhallintajärjestelmiin sekä vertailla yrityksiin soveltuvia järjestelmiä. Niitä on lukuisia erilaisin käyttöehdoin varusteltuja versioita. Ne on suunniteltu erilaisiin tarpeisiin, ja ne painottuvat myös vahvuuksiltaan erilaisiin käytännön sovellusalueisiin. Viimeisenä raportoin kolme ehdotusta Lumon Yhtiöille sopivista sovellutuksista.

5.1 Yrityksen tarpeiden kartoitus

Kartoittaessani Lumon Yhtiöiden tarpeet asiakkuudenhallintajärjestelmälle ajatukseni oli lähteä ensin selvittämään asiakasrajapinnassa toimivien myyntipäälliköiden ja myyjien tietoutta asiakkuuksien hallinnasta ja ohjelmiston tarpeellisuudesta. Tietoperustaan nojaten on tärkeää, että ne henkilöt, jotka tulevat järjestelmää käyttämään on huomioitu järjestelmää määriteltäessä. Tällöin heidänkin näkemyksensä ja mielipiteensä tulevat esille. Siitä hyötyvät erityisesti järjestelmän aktiivikäyttäjät kuin myös hankintaprojektiin osallistuvat. Tässä kohtaa huomion arvoista on mielestäni se, että myyntiorganisaatiossa eivät kaikki ole vielä täysin tietoisia hankittavasta asiakkuudenhallintajärjestelmästä eikä ylipäättään uudesta ajattelumallista, asiakkuuksien hallinnasta. Haastattelututkimuksen suoritin haastattelemalla satunnaisesti valitsemiani henkilöitä eri tulosyksiköistä.

Toinen, ehkä vaivattomampi tapa tarpeiden kartoitukseen oli tutustuminen muistioon, jonka Lumon Yhtiöiden nimeämä asiakkuudenhallintaprojektiryhmä oli laatinut. Lumon Yhtiöillä valmisteltiin jo kuluvan vuoden aikana eräänlaista asiakkuudenhallintajärjestelmää, joka olisi ollut suppea versio sisältäen asiakkuudenhallintajärjestelmän perustyökaluja. Projekti ei kuitenkaan toteutunut, sillä valittu ohjelma ei täyttänyt kaikilta osin Lumon Yhtiöiden järjestelmälle asettamia vaatimuksia. Projektiryhmä esitti näkemyksensä ominai-

suuksista, joita ohjelmiston tulisi vähintäänkin sisältää. Tämä palaverimuistio, jossa asiat on esitetty, palveli minua erinomaisesti, sillä se sisältää todellisia kokemuksia siitä, millainen ohjelmiston täytyisi olla.

5.1.1 Henkilöstön haastattelu

Henkilöstön haastattelun kohteeksi valitsin ohjelmiston kannalta olennaisia henkilöstöryhmiä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän parissa tulevat työskentelemään eritoten myyjät, myyntipäälliköt ja luultavasti myös myyntijohtaja. Varmasti ohjelmisto tulee joiltakin osin palvelemaan myös markkinointiosastoa esimerkiksi kampanjoinnin ja raporttien yhteydessä.

Kokosin haastattelukysymykset kuvaamaan myyjien ja myyntipäälliköiden asenteita, tietämystä sekä työtehtävien asettamia tarpeita asiakkuudenhallintajärjestelmälle. Lisäksi kysymyksiin lukeutuivat hankkeen aikataulu ja mahdollisuus antaa ehdotuksia, joita projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseistä hanketta toteuttaessaan. Haastattelu sisälsi yhteensä kahdeksan kysymystä (LIITE 1). Haastattelukysymyksiin sain viitteitä tehtäväni kaltaisista opinnäytetöistä. Näiden avulla sain käsityksen siitä, millaisia kysymyksiä haastattelun kannattaisi vähintään sisältää. Laadin omat haastattelukysymykseni oman pohdinnan, edellä mainittujen töiden ja opinnäytetyöni työelämäohjaajan huomioiden pohjalta.

Toteutin haastattelun sähköpostihaastatteluna. Perustelen valitsemaani tapaa sillä, että minulla ei ollut mahdollisuutta matkustaa haastattelemaan eri puolilla Suomea työskenteleviä henkilöitä. Toiseksi puhelinhaastattelun en uskonut tuovan parhaita vastauksia, koska aihepiiri on sellainen, että uskoin haastateltavien haluavan miettiä vastauksiaan hetken aikaa. Varmistaakseni mahdollisimman hyvän vastausprosentin soitin jokaiselle satunnaisesti valitsemalleni haastateltavalle ennen sähköpostiviestin lähettämistä. Puhelussa kerroin opinnäytetyöstäni ja Lumon Yhtiöiden tarpeesta asiakkuudenhallintajärjestelmälle. Kaikki tavoittamani henkilöt olivat valmiita vastaamaan kyselyyni.

Lumon Yhtiöiden kotimaan myynnissä työskentelee 70 myyjää. Näistä soitin yhdeksälle, joista seitsemän henkilöä tavoitin. Haastateltavat toimivat sekä projekti- että kuluttajamyynnissä eri tulosityksiköissä kotimaassa. Haastatteluprosentti oli näin ollen 10 %, mitä

perustelen sillä, että ajattelin myyjien olevan vielä aika niukalti tietoisia asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Ajattelin seitsemän vastauksen todistavan sen, että asiakkuudenhallintaan sitouttamista on hyvin tarpeellista alkaa toteuttaa vielä aktiivisemmin.

Myyntipäälliköistä puolestaan kaikki seitsemän henkilöä, joita tavoittelin, vastasivat. Myyntipäälliköitä kotimaassa on 11, joten haastatteluprosentti oli noin 64 %. Ajattelin myyntipäälliköiden olevan tietoisempia järjestelmän tarpeesta ja kuvittelin, että saisin heiltä konkreettisia vastauksia sekä uusia näkökulmia järjestelmälle. Myyntipäällikkö Mikko Hilliaho kertoi haastattelun pohjautuvassa puhelinkeskustelussani 22.3.2010, että myyntipäälliköillä on ollut yhteisiä palavereita, joissa ohjelmiston tarpeellisuudesta on keskusteltu, mutta hänen tuntemuksen mukaan myyjien tietoisuus on yleisesti ottaen niukempaa (Hilliaho, M. 2010).

5.1.2 Haastattelun tulokset

Ennakko-odotuksien mukaan ajattelin, että myyntipäälliköt ovat hyvin tietoisia asiakkuudenhallintajärjestelmän tarpeellisuudesta ja että myyjät ovat vähemmän tai jopa ei ollenkaan tietoisia kyseisestä ohjelmasta ja sen tarpeellisuudesta. Yllättyneenä totesin, että myös myyjät olivat odotuksia enemmän kiinnostuneita ja tietoisia ohjelmasta. Myös myyntipäälliköiden joukossa kaikki taas eivät olleet niin tietoisia ohjelmasta kuin odotin.

Niin kuin edellä mainitsin, soitin ennen sähköpostikyselyn lähettämistä satunnaisesti valitsemilleni henkilöille, jotka edustivat kotimaan myyntiorganisaation jokaista tulosityksikköä: Varsinais-Suomi, Länsi-Suomi, Pohjois-Suomi, Itä-Suomi sekä Etelä-Suomi. Soittamalla ajattelin varmistaa 100-prosenttisen vastausprosentin, koska mielsin myyjien ja myyntipäälliköiden lupauksen pitävän. Sovimme puhelimesta viikon vastausajan. Sovittuna aikana vastauksia saapui neljä ja sähköpostimuistutuksen jälkeen vielä lisäksi viisi. Kokonaisvastausprosentti oli täten 64 %, koska yhdeksän neljästätoista haastatteluun lupautuneista vastasi. Myyjien vastausprosentti oli 57 %, sillä neljä seitsemästä vastaamaan lupautuneista palautti kyselyn. Myyntipäälliköiden kohdalla vastausprosentti oli 71 %, sillä viisi seitsemästä vastasi määräajassa. Uskon, että minulla olisi ollut mahdollisuus saada kaikki vastaukset, jos olisin aikatauluni puolesta voinut jäädä odottelemaan vastauksia.

Seuraavaksi analysoin haastattelun tuloksia kysymys kerrallaan. Vastaukset löytyvät alkuperäisinä työni liitteistä.

Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Lumon Yhtiöiden myyjistä ja myyntipäälliköistä kolmasosalle asiakkuudenhallinta terminä oli tuttu, kolmasosa taas osasi jollakin tavalla arvella, millaiseen käsitteistöön asiakkuudenhallinta liittyy, mutta heillä ei ollut täysin käsitystä käsitteen sisällöstä. Viimeinen kolmannes piti käsitettä vieraana. Näin ollen tietoisuus jakaantui tasaisesti kolmeen eri ryhmään. Merkille pantavaa on se, että jokaisessa ryhmässä oli sekä myyntipäälliköitä että myyjiä. Tämä kertoo siitä, että ennako-olettamukseni ei pitänyt täysin paikkaansa, nimittäin että myyntipäälliköt olisivat olleet tietoisia asiakkuudenhallinnasta mutta myyjät eivät.

Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM-järjestelmä)?

Asiakkuudenhallintajärjestelmä oli vastanneille melko vieras. Vain muutama osasi määritellä järjestelmää jollakin asteella: ”kontaktilista”, ”järjestelmä tai tietokanta, johon saadaan tallennettua asiakastiedot”. Yhdellä ainoastaan oli käsitys siitä, että järjestelmän avulla voidaan seurata asiakasta asiakashankinnasta aina tuotteen luovutukseen asti. Tähän henkilö osasi liittää myös asiakkaan tilan muuttumisen asiakkuuden eri vaiheiden mukaan (esimerkiksi tapaaminen, tarjous, tilaus), ja sen, että ohjelma seuraa, että asiakkaaseen liittyvät toiminnot tulevat suoritettua.

Tämä kysymys sisälsi myös kaksi alakysymystä. Ensimmäinen oli ”Mitä apua uskoisit siitä (asiakkuudenhallintajärjestelmästä) olevan sinulle itsellesi?” Kaikki yhdeksän haastateltuun vastannutta olivat sitä mieltä, että järjestelmästä olisi apua. Vastauksissa ilmeni seuraavanlaisia asioita. Asiakastiedot ja kontaktit ovat tallessa yhdessä paikassa. Asiakkaan kanssa sovitut tapaamiset ja yhteydenotot tulevat hoidettua järjestelmän muistuttaessa niistä. Keskenäiset asiakkuudet tulee hoidettua loppuun. Kauppoja, vanhoja kauppia ja vanhoja asiakkaita on helpompaa seurata. Kaupan kehittymistä on mahdollista seurata. Järjestelmä on myös sähköinen kalenteri, joka poistaa tarpeen nykyisestä paperien säilyttämisestä. Myynnin esimiehet pystyvät järjestelmän avulla valvomaan paremmin asiakkuuden-

hoitoa. Edellisistä asioista päätellen, voidaan todeta, että vaikka asiakkuudenhallinta käsitteenä oli haastatelluille vieras, he silti ovat tietoisia siitä, mihin järjestelmästä olisi apua.

Toinen alakysymys oli ”Millaisia tarpeita toimenkuvasi järjestelmälle voisi asettaa?” Tämän kysymyksen vastauksista ilmeni myyntiorganisaation tarve kalenterin hallintaan eli sovittujen tapaamisten ja yhteydenottojen hallintaan ohjelman avulla. Lisäksi asiakkuuden vaiheen näkymistä ”myyntiputkessa” pidettiin merkittävänä seikkana sekä vanhojen asiakaiden seuranta ja eritoten keskeneräisten kauppojen seuranta. Myyntipäälliköiden tarve puolestaan kulminoitui myyjien seurantaan, jossa korostettiin seurantojen selkeyttä ja nopeaa luettavuutta.

Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

Yhdeksästä haastatteluun vastanneesta seitsemällä ei ollut käsitystä, millaisia osia järjestelmä voisi sisältää. Yksi vastaajista arvaili, että asiakkuudenhallintajärjestelmässä eri osat palvelevat eri henkilöstöryhmiä, mikä on aivan totta. Järjestelmä tukee myyjiä myynnin työkalujen ja asiakashankinnan osalta. Tämä henkilö käsitti asiakkuudenhallintajärjestelmän suurempana kokonaisuutena, jossa olisi myös toiminnanohjausjärjestelmässä käytössä olevat osiot työnjohtajille ja tuotannollekin. Lumon Yhtiöillä ei kuitenkaan tässä mittakaavassa toteuteta järjestelmää, koska muun muassa kuormitus, tilaukset ja niiden käsittely, valmistus, kuljetus ja huolto on ratkaistu kahdessa muussa järjestelmässä (LIITE 2). Toinen kysymykseen myöntävästi vastannut henkilö oli katsonut mahdolliset osiot internetistä ja näin ollen osasi vastata kysymykseen.

Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Enemmistö kysymykseen vastanneista suhtautui järjestelmän käyttöönottoon positiivisesti ja odottavasti. Joukosta löytyi myös hieman varauksellisemmin suhtautuva myyjä, joka toivoi ohjelman käyttöönottoa, mikäli se olisi asiakasystävällinen. Yksi vastaaja ei osannut vastata kysymykseen.

Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Vastauksista päätellen kaikki haastateltavat eivät ole vielä ymmärtäneet sitä, että ohjelma tulee päivittäisen myyntitoiminnan tueksi. Alle puolet, neljä vastaajaa ainoastaan, ajatteli käyttävänsä ohjelmaa päivittäin. Yksi henkilö uskoi käyttävänsä viikoittain, toinen usein, mikäli ohjelmasta on oikeasti lisäarvoa, sekä kolmas viikoittain asiakashankintakausina. Eräs vastanneista ei osannut arvella ohjelmankäyttöastettaan. Jo kalenterin hallinta velvoittaa myyjiä ja myyntipäälliköitä käyttämään ohjelmaa päivittäin, sillä kalenterissa näkyvät kyseiselle päivälle merkityt toiminnot.

Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Eräs vastanneista totesi vastauksessaan, että järjestelmä tulisi hankkia heti, ja se olisi pitänyt olla käytössä jo kymmenen vuotta. Tämä henkilö on oivaltanut järjestelmän todellisen tarpeen. Myös enemmistön mielestä järjestelmä tulisi hankkia mahdollisimman nopeasti. Joukosta löytyi toive, että järjestelmä toimisi heti eikä suuria ongelmia käyttöönotossa tulisi. Järjestelmän hankkimista pidettiin ajankohtaisena. Eräässä vastauksessa ohjelma tulisi ottaa käyttöön tämän vuoden aikana, ja näin on myös määritelty Lumon Yhtiöiden toimintasuunnitelmassa. Kolmanneksessa vastauksista ei osattu ottaa kantaa hankkeen aikatauluun. Näissä vastauksissa huomioitiin myös järjestelmänkäyttäjien koulutukseen kuluva aika.

Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Kahdeksan vastaajaa yhdeksästä oli sitä mieltä, että järjestelmästä olisi hyötyä Lumon Yhtiöille. Yksi henkilö vastasi, että on kyennyt hoitamaan asiakkuutensa ilman kyseistä järjestelmääkin. Vastauksissa tuli esille hyvin paljon asioita, joita järjestelmän avulla uskotaisiin saavutettavan. Järjestelmästä olisi hyötyä negatiivisen palautteen pienentämisessä, lisäksi myyjien aikaa säästyy, asiakkuustiedot säilyvät ja ovat helposti löydettävissä, asioiden hoito on nopeampaa, ja asiakkaalle annetut lupaukset täyttyisivät. Vastausten joukossa oli myös hieno ajatus siitä, että asiakas voisi kokea, että häntä arvostetaan ja hänen asiansa on hoidossa. Järjestelmällä voitaisiin myös välttää sitä, että aikaisemmin hankitut asiakkaat

eivät karkaisi kilpailijoille, ainakaan sen vuoksi, ettei heihin ole muistettu ottaa yhteyttä. Kaiken kaikkiaan myyjien työn uskottiin tehostuvan ja selkeytyvän asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla.

Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Lähes 90 %:lla vastanneista oli jokin ajatus, jonka projektiryhmän toivottiin ottavan huomioon. Järjestelmän tulisi olla helppo käyttäjälle ja esimiehelle. Kontaktistoilta tulisi olla helposti suodatettavissa kohteet muun muassa asiakkaan tietojen, talomuodon ja alueen perusteella. Hankkeessa tulisi ottaa huomioon myös järjestelmän hinta suhteessa siitä saatuu hyötyyn jokapäiväisessä myyntityössä. Kaikkien henkilöstöryhmien tulisi saada kertoa projektiin omaa työtään koskevat asiat. Yksi tämän haastattelun tavoitteista oli ollut juuri kyseinen, eli myyjille ja myyntipäälliköille annettiin mahdollisuus kertoa, mitä he pitävät ohjelmassa tärkeänä. Sikäli tavoite ei täytynyt aivan maksimaalisella hyödyllä, koska myyjät ja myyntipäälliköt eivät ole asiakkuudenhallinnan suhteen asiantuntijoita. Toivon kuitenkin, että nämä tarpeet, joita haastattelun tuloksissa ilmenee, otettaisiin todella huomioon yrityksen tehdessä lopullisen päätöksen järjestelmästä.

Haastattelun tulokset ovat mielestäni todella arvokkaita. Tulokset antoivat käsityksen siitä, minkä verran myyjät ja myyntipäälliköt ovat asiasta tietoisia. On hyvä, että vastauksissa tuli myös paljon ajatuksia siitä, mitä hankkeessa pitäisi ottaa huomioon. Loppujen lopuksi voin todeta, että Lumon Yhtiöiden henkilöstö on kiinnostunut asiakkuudenhallinnasta, ainakin järjestelmän osalta, sekä se pitää järjestelmän hankkimista tarpeellisenä. Tämä on tärkeää, sillä haastatteluun vastanneet ovat juuri niitä henkilöitä, jotka tulevat ohjelmaa käyttämään. Uskon, että haastattelu antoi todenperäisen kuvan yrityksen tämän hetken tilanteesta, sillä myyntiverkosto on tiivis, myyjät ovat keskenään paljon tekemisissä, ja näin ollen tieto ja osaaminen vaihtuvat organisaation sisällä, ainakin tulosityksiköissä, hyvin. Haastatteluun vastanneet oli kotimaassa valittu edustamaan jokaista tulosityksikköä, joten mahdolliset alueelliset erot on huomioitu.

Haastattelun vastauksista päätellen on nähtävissä, että Lumon Yhtiöiden henkilöstö näkee asiakkuuksien hallinnan lähinnä järjestelmänä. Tämä on otettava huomioon hankkeen edistytessä, sillä asiakkuudenhallinta ei ole ainoastaan teknologinen ratkaisu, vaan toimintamal-

li ja ideologia. Asiakkuuksien hallintaa ei saisi nähdä ainoastaan tietoteknisenä järjestelmänä, sillä tällöin on vaara, että todellista hyötyä ei saavuteta ja hanke niin sanotusti kaatuu. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankkiminen edellyttää aitoa halua ja tahtoa asiakkaiden ymmärtämiseen ja heidän kuunteluun. Näin on siis tarkoituksenmukaista hankkia ohjelma asiakkaiden paremman hoitamisen tähden eikä ainoastaan lähtien yrityksen omista intresseistä esimerkiksi lisämyynnin saavuttamiseksi. Mikäli hanke onnistuu, niin lisämyynti todennäköisesti saavutetaan sivutuotteena myynnin tehostuessa ja potentiaalisen asiakaskunnan hyödyntämisen kautta. Mielestäni on tarpeellista, että tulevia järjestelmän käyttäjiä koulutetaan ja autetaan näkemään asiakkuuksien hallinta laajempänä kokonaisuutena ulottuen järjestelmän ulkopuolellekin.

5.2 Yrityksen tarpeiden kuvaus

Ensiksi haluan korostaa, että Lumon Yhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmän tarve on mielestäni todellinen ja hanke pitäisi toteuttaa mahdollisimman pian. Tällä hetkellä potentiaalisten asiakkaiden hallitseminen on todella haasteellista. Ongelmia on esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla. Kun yritys saa asiakaskontaktin, kuten puhelinsoiton tai tarjouspyynnön internetin välityksellä, se hukkuu joko sähköpostiin tai puhelimeen. Asiakkaan yhteystietoja on vaikea löytää myöhemmin, jos kontakti ei johda kauppaan. Asiakaskontaktien olisi tärkeä tallentua järjestelmään yhteen paikkaan, jotta ne löytyisivät myöhemminkin helposti. Teoriaosastakin tulee hyvin esille tiedon tallennuspaikan tärkeys.

Lumon Yhtiöille sopivan järjestelmän tulisi olla seuraavanlainen. Ohjelmistossa täytyisi olla mahdollisuus Outlook-integraatiolle, jolloin järjestelmää pystyy käyttämään Outlook-sähköpostijärjestelmän kautta. Järjestelmässä pitäisi olla kattavat hakuominaisuudet, mikä helpottaa erityisesti halutun asiakastiedon löytämistä. Järjestelmiin syötetään helposti ja paljon tietoa, mutta sen ulossaanti vaivattomasti onkin toinen seikka niin kuin tietoperustassa on asiaa perusteltu. Mikäli järjestelmässä on kattavat hakuominaisuudet, voi tietoa hakea esimerkiksi yhteystietojen ja alueen perusteella tai jopa hakea edellisen kuukauden tarjoukset, tapaamiset tai tilaukset kätevästi valitsemalla oikeat hakukriteerit. Tästä olisi etua tilanteessa, jossa kauppa ei synny ensitapaamisella. Tällöin olisi myöhemmin mahdollista koota lista tapaamisista ja tarjouksista, joista tilausta ei ole vielä tehty.

Asiakkuudenhallintajärjestelmässä tulisi olla myös kalenteriominaisuus, jolloin aktiviteettien ja toimintojen, kuten tapaamisten, tarjousten sekä yhteydenottojen, hallinta helpottuisi merkittävästi. Ohjelmisto antaisi tietylle päivälle sovitut ja merkityt tapahtumat listana, ja tehtävät vaatisivat kuittaamista, kun ne on suoritettu. Tällöin myyjät voisivat merkitä kalenteriin asiakkaan kanssa sovitut asiat, ja kalenteri muistuttaisi niistä, kun ne olisivat ajankohtaisia. Tämä parantaisi huomattavasti asiakastyytyvääsiä, kun asiat tulisi hoidettua sovitusti, eikä oltaisi myyjän omien merkintöjen tai muistin varassa. Lumon Yhtiöiden arvot sisältävät myös suuria lupauksia: *lähellä asiakasta* sekä *pidämme lupauksemme*. Asiakkuuksien hallinta ideologiana ja asiakkuuksien hallintaan luotu järjestelmä ovat omiaan, jotta päästäisiin vielä lähemmäksi asiakkaita. Järjestelmä antaa myös mahdollisuuden asiakaslupauksen pitämiseen entistä paremmin.

Raportointi on yksi osa-alue, joita Lumon Yhtiöiden nimeämä projektiryhmä toivoi ohjelmalta (Huuhtanen, N. 2010). Raportit palvelisivat koko myyntiorganisaatiota. Raportt ominaisuus mahdollistaisi myös niin sanotun myyntiputken luomisen ja hallitsemisen. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmä kokoaa raporttiin kaikki asiakkuudella tapahtuneet toiminnot. Näitä ovat esimerkiksi yhteydenotot, asiakastapaamiset, tarjous ja tilaus. Näin olisi suoraan nähtävillä, missä asiakkuuden vaiheessa asiakkuus on elinkaarellaan, sen hallitseminen helpottuisi, ja myyjä voisi aktiivisemmin vaikuttaa asiakkuuteen.

Kampanjat ovat yksi markkinoinnin osa-alue Lumon Yhtiöillä (Hilliaho, E. 5.3.2010). Kat-tava asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää myös työkalun kampanjointiin ja niiden hallitsemiseen. Esimerkiksi kohderyhmä on helposti valittavissa. Tämä tapahtuu rajaamalla kohderyhmä tietyin ehdoin. Asiakkuudenhallintajärjestelmiin voi lisätä tietoa ainoastaan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Tehokkaan kampanjoinnin saavuttaminen edellyttää järjestelmän pitempiaikaista käyttöä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmään on ajatus liittää Call Center eli puhelinosa (LIITE 2). Lumon Yhtiöt toteuttaa erilaisia kampanjoita, messuja ja esittelytilaisuuksia, joista saadaan arvokkaita asiakaskontakteja. Näin ollen on tarkoitus syöttää kyseisten potentiaalisten asiakkaiden tiedot järjestelmään. Lisäksi yrityksen verkkosivuilla on mahdollisuus jättää yhteystiedot yhteydenottoa varten. Nämä tiedot päivittyvät automaattisesti järjestelmään. Call Center toimii ainoastaan näiden potentiaalisten kontaktien yhteydessä. Sen tehtäviin kuuluu soitto asiakkaille, jotka ovat jättäneet yhteystietonsa vaihtoehtoisia kanavia käyttäen.

Call Centeristä kartoitetaan asiakkaan tilanne, tarve sekä ajankohta hankkia Lumon-tuotteita. Asiakaskontaktit tulee hoidettua aktiivisesti, jolloin kaikki potentiaaliset asiakkuudet saadaan hyödynnettyä. Tällä hetkellä potentiaalista asiakaskuntaa on merkittävästi, ja se jää tehottoman järjestelmän johdosta käyttämättä. Call Centerin henkilökunta siirtää asiakkaan tiedot kenttämyynnin puolelle, kun asia tulee ajankohtaiseksi. (Hilliaho, E. 5.3.2010.)

Mielestäni Call Centerin käyttöönotto tuo aivan erityisen ulottuvuuden Lumon Yhtiöiden asiakkuudenhallintaan. Uskon, että se tulee takaamaan potentiaalisten asiakkaiden hallinnan, mikäli Call Center saadaan tehokkaasti toimimaan. On ylipäätään hienoa, että Lumonilla on nähty tarve palvella potentiaalisia asiakkaita aktiivisemmin. Tietysti roolinsa on myös taloudellisella edulla, joka tästä saavutetaan.

Haastatteluista tuli selkeästi esille, että järjestelmän tulee olla yksinkertainen ja selkeä käyttää. On todennäköistä, että vaikea ja monimutkainen järjestelmä ei tule aktiiviseen käyttöön. Kaikkien tulisi oppia käyttämään järjestelmää nopeasti, jotta hankkeesta saadaan maksimaalinen hyöty. Myös järjestelmän ylläpidon tulee olla nopeaa ja helppoa. Jos ylläpito vie liikaa aikaa ja on työlästä, järjestelmä helposti menettää ajantasaisuutensa.

5.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmiin tutustuminen

Tutustuin vaihtoehtoisiin asiakkuudenhallintajärjestelmiin internetin välityksellä. Käytin Google-hakukonetta hakiessani ja kartoittaessani erilaisia järjestelmävaihtoehtoja. Näin löytyi useita kymmeniä ohjelmia, ja aluksi niiden kartoitus tuntui mahdottomuudelta. Kun rajasin haun asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM-järjestelmän) lisäksi maininnalla yrityksessä toivotusta Outlook-ominaisuudesta, vaihtoehtojen määrä väheni huomattavasti. Sain käsityksen markkinoilla olevasta tarjonnasta yritysten verkkosivujen kautta. Useilla sivuilla oli mahdollisuus ladata esite ja jopa katsoa videoesittely tai kokeilla järjestelmää itse demojen avulla. Tämä mahdollisuus konkretisoi järjestelmää huomattavasti ja oli merkittävä apu järjestelmään tutustumisessa. Internetissä oli myös verkkosivu (toiminnanohjaus.fi), johon oli listattu Suomessa yleisimmät käytössä olevat asiakkuudenhallintajärjestelmät. Näitä oli yhteensä 14, joista kuuteen vaihtoehtoon olin jo tutustunut ensimmäisessä

kartoituksessani. Tämän sivuston linkkien avulla sain vihjeen neljästä muusta järjestelmästä, jotka kuitenkin myöhemmin karsiutuivat vaihtoehtoisten järjestelmien listaltani.

Ensimmäisellä kierroksella vaihtoehtoisia järjestelmiä oli kymmenen. Niistä karsiutui pois seitsemän asiakkuudenhallintaratkaisua vaatimusten tai puutteellisten ominaisuuksien johdosta. Näitä karsiutuneita järjestelmiä olivat Visma Super Office (vaati saman toimittajan toiminnanohjausjärjestelmän), Adensy Expert (suunnattu pk-yrityksille), Super Office CRM (ei Outlook-integraatiota), AddWise Oy (ei Outlook-integraatiota), ValueFrame CRM (pk-yrityksille), LemonCRM (tarkoitettu käytettäväksi osana Lemonin toiminnanohjausjärjestelmää) sekä ProSales-CRM (suunnattu pk-yrityksille).

Tein muutamia huomioita kartoittaessani asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Ensinnä lähes kaikki järjestelmät olivat selainkäyttöisiä, eli koneelle ladattavia järjestelmiä oli tarjolla hyvin vähän. Toiseksi tutkimukseni mukaan vain Microsoftin tarjoama asiakkuudenhallintaratkaisu oli sellainen, jossa järjestelmää kokonaisuudessaan voi käyttää Outlookissa. Muiden ohjelmistotarjoajien järjestelmissä Outlook-integraatio käsitti ainoastaan muutamia ominaisuuksia, kuten kalenterin hallinnan, toimintojen hallinnan ja sähköpostien synkronoinnin asiakkuudenhallintajärjestelmän ja Outlookin välillä.

Asiakkuudenhallintajärjestelmistä oli hyvin saatavilla tietoa internetistä. Kaikilla järjestelmätoimittajilla oli kattavat verkkosivut, joiden perusteella sai paljon tietoa ratkaisusta ja siitä, soveltuisiko järjestelmä mahdollisesti Lumon Yhtiöiden käyttötarpeisiin.

5.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmien vertailu

Vertailen seuraavaksi kolmea vaihtoehtoista asiakkuudenhallintajärjestelmää, jotka vastaavat Lumon Yhtiöiden tarpeita. Nämä kolme järjestelmää ovat Microsoft Dynamics CRM 4.0, MelbaFresh MelbaShake -palvelukokonaisuuksin sekä WebCRM. Vertailu pohjautuu yritysten verkkosivuihin, sekä puhelintiedusteluihin järjestelmätoimittajien edustajilta.

Valitsin ohjelmat sillä perusteella, että ne kattavat Lumon yhtiöiden tarpeet. Kaikissa järjestelmissä on laaja valikoima erilaisia työkaluja ja ominaisuuksia myynnin ja markkinoin-

nin tueksi, ja niiden joukosta valitaan yritykselle tarpeen olevat osiot. Kyseeseen tulee yrityksen tarpeisiin räätälöity asiakkuudenhallintajärjestelmä. Vertailemani järjestelmävaihtoehdot ovat hieman erilaisia, ja niissä painottuvat eri ominaisuudet. Valitsin tietoisesti järjestelmävaihtoehdot juuri näin, sillä se antaa kuvan markkinoilla tarjolla olevien ratkaisujen moninaisuudesta.

Selvennän vertailuani taulukon 3 avulla, josta ilmenevät kaikki ominaisuudet, jotka järjestelmät kattavat.

TAULUKKO 3. Vaihtoehtoisten asiakkuudenhallintajärjestelmien vertailu

	Microsoft Dynamics CRM 4.0	MelbaFresh (MelbaShake)	WebCRM
Järjestelmän tarjoaja	Logica Oy	MelbaGroup Oy	WebCRM Finland
Käyttötapa	Selainkäyttöinen	Selainkäyttöinen	Selainkäyttöinen
Outlook-integraatio/ Outlook-synkronointi	Outlook-integraatio	Outlook-synkronointi	Outlook-synkronointi
Asiakasrekisteri	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakastietojen ja tehtävien hallinta	kyllä	kyllä	kyllä
Hakuominaisuus	kyllä	kyllä	kyllä
Myyntiputken hallinta	kyllä	kyllä	kyllä
Raportointi	kyllä	kyllä	kyllä
Kalenterin hallinta	kyllä	kyllä	kyllä
Kampanjointi	Kampanjoiden luominen ja hallinta kokonaisuudessaan	Postituslistat Kohderyhmien määrittely Sähköpostikampanjointi	Postituslistat Kohderyhmien määrittely
Laitteistovaatimukset	Viimeisin MS Outlook, Xp ja SQL	Ei vaatimuksia	Ei vaatimuksia
Konsultti	Mahdollisuus	Kuuluu palveluun	Mahdollisuus
Järjestelmä + palvelukokonaisuus	Järjestelmä	Molemmat	Järjestelmä
Hinnoittelu	Ei tietoa	Aloitusmaksu + kiinteä kuukausimaksu	Ei aloitusmaksua Kiinteä kuukausimaksu

Niin kuin taulukostakin on nähtävillä, kaikki kolme järjestelmää kattavat ne työkalut ja ominaisuudet, joita Lumon Yhtiöt tarvitsee. Kerron kyseisistä asiakkuudenhallintajärjestelmistä hieman tarkemmin.

Microsoft Dynamics CRM 4.0

Microsoftin tarjoama Dynamics CRM on vahvin ehdokkaani Lumon Yhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmäksi. Microsoft Dynamics CRM on täyden toiminnan asiakkuudenhallintajärjestelmä. Se kattaa 360° toiminnallisuuden asiakkuudenhallintaan. Vahvuuksia järjestelmässä on lukuisia, muun muassa täysi Outlook-integrointi, joka mahdollistaa järjestelmän käytön Outlookissa kaikkien toimintojen osalta. Toinen vahvuus on helppokäyttöisyys. Järjestelmä on helposti integroitava, muunneltavissa vaivattomasti yrityksen tarpeisiin. Ennen kaikkea järjestelmä on täysin läpinäkyvä, mikä selkeyttää ja helpottaa huomattavasti käyttöä. (Koso, M. 2010.)

Järjestelmän ominaisuuksiin kuuluvat asiakasrekisteri, asiakastietojen ja tehtävien hallinta, hakuominaisuus, myyntiputken eli työnkulkujen hallinta, raportointi, kalenterin hallinta sekä kampanjoiden luominen ja hallinta. (Koso, M. 2010.) Kyseisen järjestelmäntarjoajan ratkaisu, Microsoft Dynamics CRM, on ainoa markkinoilla oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä, jonka käyttö on täysin mahdollista Outlookissa. Lähes kaikissa järjestelmissä on jonkinlainen Outlook-synkronointi, joka tarkoittaa sitä, että tiedot ovat synkronoitavissa järjestelmästä Outlookiin, ja toisin päin. Näitä tietoja on kuitenkin rajallinen määrä asiakaskontaktien, kalenterin, tehtävien ja toimintojen sekä sähköpostiviestinnän osilla.

Laitteistovaatimuksina järjestelmässä edellytetään viimeisimpiä päivityksiä MS Outlookin, MS Officen sekä Microsoft SQL Serverin osalta. Mikäli järjestelmää käytetään selaimella, asennus tehdään palvelimeen. Jos käyttöön otetaan Outlook-integrointi, järjestelmä asennetaan Outlook-työasemalle. (Koso, M. 2010.) Kustannusarviota Microsoft Dynamics CRM:n käyttöönotosta ja käytöstä ei minulla ollut mahdollista saada.

MelbaShake

MelbaFresh on asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka sisältyy MelbaShake-palvelukokonaisuuteen. Kyseinen ratkaisu on ainut laatuaan markkinoilla tarjolla olevista vaihtoehdoista. Tässä järjestelmäkokonaisuudessa poikkeavaa on tuoteratkaisun ja palvelun yhdistäminen. Tämän palveluntarjoajan lähtökohtana on, että jos ostaa pelkän ohjelmiston, maksimaalista hyötyä on vaikeaa saavuttaa, koska yritys jää järjestelmän kanssa helposti yksin. Ohjelman kaikkia ominaisuuksia ei välttämättä osata hyödyntää markkinoinnin ja myynnin tukena. MelbaGroup Oy:n konsultti ja assistentti ovat alusta saakka koko ajan mukana yrityksen asiakkuudenhallintaprojektissa. Konsultti on mukana arkipäivän toiminnassa, ja hän auttaa markkinoiden segmentoimisessa, myyntivihjeiden etsimisessä, oikean asiakaspotentiaalin löytämisessä ja niin edelleen. (Palmgren, S. 2010.)

MelbaFreshin ominaisuuksiin lukeutuvat asiakasrekisteri, asiakastietojen ja tehtävien hallinta, hakuominaisuus, myyntiputken hallinta, raportointi, kalenterin hallinta sekä kampanjoinnin osalta postituslistojen luonti, kohderyhmien määrittely ja sähköpostikampanjoinni. Järjestelmässä on mahdollisuus Outlook-synkronointiin, jolloin kalenteri, tehtävät ja toiminnot, asiakaskontaktit sekä sähköpostiviestintä voidaan synkronoida asiakkuudenhallintajärjestelmästä Outlookiin ja päinvastoin. Täydellistä mahdollisuutta Outlook-integrointiin ei ole. (Palmgren, S. 2010.)

MelbaGroup Oy on kymmenen vuotta kestäneen tuotekehityksen tuloksena saavuttanut toimivan tuote-palveluratkaisun. Kun yritys tekee päätöksen MelbaShaken hankkimisesta, ensimmäinen vaihe on määrittely. Määrittelyvaiheen tarkoitus on yrityksen ja järjestelmäntarjoajan tutustuminen toisiinsa, jotta luotettava asiakkuus voisi syntyä. Tällöin myös karotetaan yrityksen ja järjestelmäntarjoajan kanssa yrityksen tarpeet asiakkuudenhallintaratkaisulle, ja järjestelmäntarjoaja määrittää tarpeita vastaavan kokonaisuuden. Tämä vaihe kestää yleensä yhdestä kolmeen kuukautea. Määrittelyvaihe ei sido yritystä ratkaisun hankkimiseen, vaan ainoastaan määrittelyn verran. (Palmgren, S. 2010.)

Määrittelyvaiheen jälkeen edetään käyttöönottovaiheeseen. Tämä sisältää koulutuksen järjestelmän käyttöön. Tällöin aloitetaan myös aktiivinen järjestelmän käyttö. Käyttöönottovaiheenkin jälkeen on vielä mahdollisuus perua hanke. Mikäli yritys päättyy lopullisesti kyseiseen ratkaisuun, tehdään jatkumosisopimus. Se on sitova sopimus, jolloin yritys sitou-

tuu käyttämään MelbaGroupin tarjoamaa tuotetta ja palvelua. Käyttöönotto aloitetaan yleensä vanhojen asiakkuuksien hoidolla ja myöhemmin laajennetaan uusien asiakkaiden hankkimiseen. Jos yrityksen tarve on nimenomaan uusasiakashankinnassa, silloin keskitytään tietysti siihen. (Palmgren, S. 2010.)

MelbaShaken hinnoittelu tapahtuu seuraavasti. Käyttöönotto maksaa useita tuhansia euroja, jopa 10 000 €. Jatkossa on kiinteä kuukausihinta arviolta 2 000 €/kk. Suppeammat palvelukokonaisuudet ovat hinnoiltaan 500 € tai 1 000 € kuukaudessa. Hinnoittelu ei perustu käyttäjämääriin, vaan palvelun ja toiminnan laajuuteen. Aivan tarkkaa kustannusarviota ei tässä vaiheessa voida vielä tehdä, mutta hinta selviää määrittelyvaiheessa. (Palmgren, S. 2010.)

Uuden MelbaShake-ratkaisun hyödyt tulevat näkyviin pidemmällä aikavälillä. Onnistuminen edellyttää pitkäjänteistä työtä. Markkinoinnin ja myynnin tietojärjestelmäratkaisujen ominaispiirteet näkyvät siinä, että on niin paljon variaatioita. Esimerkiksi laskutus ja kirjanpito tapahtuvat tietyllä tavalla, eikä useita toimintavaihtoehtoja ole. Puhelinkeskustelussa MelbaGroupin konsultin kanssa tuli esille, että sähköpostit tulee voida synkronoida asiakkuudenhallintajärjestelmään. Sähköpostit sisältävät useasti tärkeää tietoa asiakkuudesta. (Palmgren, S. 2010.) Sähköpostiviestinnän rooli Lumonin asiakasviestinnässä on kasvanut, ja kasvaa tulevaisuudessakin (Hilliaho, E, 26.4.2010). Näiltä osin on tarpeellista, että sähköpostiviestintäkin löytyy järjestelmästä.

Etuna tässä ratkaisussa on se, että yrityksellä on mahdollisuus saada ammattimaista apua järjestelmän hankkimisen jälkeenkin. Konsultoinnin voi rajata koskemaan tiettyä asiakkuudenhallintajärjestelmän sovellusaluetta, jossa yritys kokee tarvitsevansa apua. Mielestäni kuitenkin on hyvä pohtia, minkä verran konsultointia tarvitsee. Äärimmäinen vaihtoehto on, että MelbaGroupin konsultti ja assistentti tekevät lähes kaiken yrityksen puolesta, ja yrityksen tehtäväksi jää ainoastaan tulosten seuraaminen järjestelmästä. Ajattelen, ettei ole kannattavaa käyttää tällä tavoin palvelua kaikissa asiakkuudenhallintajärjestelmän osalualueissa. On luultavaa, että Lumonin myyntiorganisaatiolla ei ole paljon resursseja ”kylmien” asiakkaiden hankkimiseen, mutta on aiheellista miettiä, kannattaako asiakashankinta myöskään jättää ulkopuolisen yrityksen harteille. Suurin etu kuitenkin järjestelmästä on se, että nykyinen potentiaalinen asiakaskunta saadaan hyödynnettyä.

WebCRM

WebCRM on sekä pienille että suurille yrityksille soveltuva asiakkuudenhallintajärjestelmä. Järjestelmää voisi kutsua niin sanotusti perusjärjestelmäksi, joka kattaa kaikki olennaimmat ominaisuudet ja työkalut asiakkuudenhallintaan. Ominaisuuksiin lukeutuvat asiakasrekisteri, asiakastietojen ja tehtävien hallinta, hakuominaisuus, myyntiputken hallinta, raportointi, kalenterin hallinta sekä kampanjoinnin osalta postituslistojen luonti ja kohde-ryhmien määrittely (Lamminmäki, J. 2010).

Ohjelmiston tarjoaja tekee tarjouksen, mikäli Lumon Yhtiöt on kiinnostunut kyseisen järjestelmän hankkimisesta. Ominaisuuksiltaan WebCRM on varteenotettava vaihtoehto. Outlook-synkronointi mahdollistaa tietojen synkronoinnin asiakkuudenhallintajärjestelmästä Outlookiin ja päinvastoin. Synkronointi on mahdollista kalenterin, työtehtävien, asiakas-kontaktien ja sähköpostiviestinnän osa-alueilla. Järjestelmän käyttö ei edellytä laitteisto-vaatimuksia. Se toimii internetissä kaikkialla. WebCRM:n palvelin sijaitsee Tanskassa, maanalaisessa paikassa. Näin on turvallista tallentaa tietoja järjestelmään. (Lamminmäki, J. 2010.)

WebCRM:ään on mahdollista integroida verkkosivut. Tämä on tarpeellista, kun tarjouspyyntöjä tulee Lumon Yhtiöiden verkkosivujen kautta. Asiakkuudenhallintajärjestelmä kerää automaattisesti tiedot tarjouspyynnöistä sekä luo ja jäsentää niistä listat myyntiä varten. Lisäksi järjestelmään on mahdollista luoda myyntialueita. (Lamminmäki, J. 2010.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi kotimaan myynti olisi mahdollista jakaa tulosityksiköittäin myyntialueisiin. Tässä tapauksessa jokainen tulosityksikkö näkee ja käsittelee vain oman alueensa tietoja. Mitä korkeammalle johtoportaassa mennään, sitä enemmän lisääntyvät myös oikeudet nähdä kaikkien myyntialueen raportteja. Tästä olisi etua siinä mielessä, että muiden tulosityksiköiden tiedot eivät ole hidastamassa toisten alueiden prosesseja. Myyjät eivät todellisuudessa tarvitsekaan toisten alueiden tietoja. Myyntialueet ovat myöhemmin rajattavissa viennissä tytäryhtiöittäin, mikäli Lumon hankkii järjestelmän myös ulkomaisiin tytäryhtiöihinsä.

5.5 Ehdotus Lumon Yhtiöille sopivasta järjestelmästä

Ehdotan Lumon Yhtiöille edellisessä luvussa vertailemiani kolmea vaihtoehtoista asiakkuudenhallintajärjestelmää: Microsoft Dynamics CRM, MelbaShake ja WebCRM. Näistä vaihtoehtoista selvästi vahvin on Microsoft Dynamics CRM seuraavin perustein. Lumon Yhtiöillä on käytössä Microsoftin toiminnanohjausjärjestelmä Dynamics Axapta, ja tällöin on vaivattominta tiedon siirto ja keskusteleavuus toiminnanohjausjärjestelmän ja asiakkuudenhallintajärjestelmän välillä. Toinen järjestelmää puoltava tekijä on Outlook-ominaisuus siten, että järjestelmä on täysin käytettävissä Outlookin kautta. Kolmas tekijä on asiakkuudenhallintajärjestelmän helppo integroitavuus toiminnanohjausjärjestelmän oheen. Microsoftilla on vahva osaaminen asiakkuudenhallinnan osa-alueella. Kyseinen järjestelmä on hyvä valinta, mikäli Lumonilla korostetaan Outlook-ominaisuuden tarpeellisuutta. Jos tämä kriteeri on ehdoton, vaihtoehto sulkee pois muut järjestelmäratkaisut.

MelbaShake-palvelukokonaisuuden hyöty tulee näkyviin nimenomaan palvelun ja järjestelmän yhdistelmässä. Mikäli yritys tarvitsee tai haluaa palveluntarjoajan vahvan myyntiosaamisen käyttöönsä, se on helposti hyödynnettävissä. MelbaGroupilla on myös vahva ammattitaito asiakkuudenhallinnan toimintakentässä.

WebCRM on vahva vaihtoehto, mikäli yritys haluaa varman ja turvallisen perusjärjestelmän asiakkuudenhallinnan tueksi. Niin kuin edellä mainitsin, järjestelmä kattaa Lumon Yhtiöiden tarpeet, mutta järjestelmässä ei ole mitään ylimääräistä. Kyseinen järjestelmä on kolmesta vaihtoehtoisesta ratkaisusta edullisin.

Kaikki kolme asiakkuudenhallintajärjestelmää ovat saatavissa muillakin kielillä, mikäli Lumon Yhtiöiden ulkomaiset tytäryhtiöt aikovat tulevaisuudessa hankkia asiakkuuksien hallintaan työkalun.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoite oli selvittää sopivan laaja asiakkuudenhallintajärjestelmä Lumon Yhtiöiden käyttötärpeisiin. Tehtäväni oli kartoittaa Lumon Yhtiöiden tarpeet kyseiselle järjestelmälle sekä tutustua markkinoilla tarjolla oleviin järjestelmävaihtoehtoihin sekä ehdottaa kolmea vaihtoehtoista ohjelmistoa, jotka täyttävät Lumon Yhtiöiden järjestelmävaatimukset.

Kartoitin ja määrittelin Lumon Yhtiöiden järjestelmätarpeet henkilöstön haastattelun, markkinointijohtaja Erkki Hilliahon kanssa käytyjen keskustelujen sekä Lumon Yhtiöiden nimeämän asiakkuudenhallintaprojektiryhmän kokemusten perusteella. Koin haastattelusta olevan lisäarvoa opinnäytetyölleni sekä Lumon Yhtiöille, kun yritys päättää, millaisen järjestelmän asiakkuudenhallinnan työkaluksi se hankkii. Haastattelu antoi asiakasrajapinnassa työskenteleville myyjille ja myyntipäälliköille eli tuleville järjestelmän käyttäjille mahdollisuuden kertoa näkemyksensä siitä, mitä he asiakkuudenhallintajärjestelmältä odottavat.

Tutustuin asiakkuudenhallintajärjestelmiin internetissä käyttäen Google-hakukonetta. Ohjelmistontarjoajilla oli järjestäen kattavat verkkosivut, josta löytyi hyvin tietoa niiden tarjoamista ratkaisuista. Vertailin kolmea ehdotettua järjestelmävaihtoehtoa verkkosivuilta löytyneen tiedon, demojen, esittelyvideoiden sekä puhelintiedusteluissa saadun tiedon perusteella.

Opinnäytetyöhöni sisältyvän tutkimuksen tuloksena löysin kolme vaihtoehtoista asiakkuudenhallintajärjestelmää, jotka täyttävät vaatimuksiltaan Lumon Yhtiöiden käyttötärpeen. Kyseiset vaihtoehdot ovat Microsoft Dynamics CRM, MelbaFresh/MelbaShake-palvelukokonaisuus ja kolmantena vaihtoehtona WebCRM. Vaihtoehdoissa näkyy palveluntarjonnan kirjo, eli se, miten monenlaisia ohjelmistoja on saatavissa asiakkuudenhallinnan tueksi.

Vahvin ehdokas Lumon Yhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmäksi oli ensin mainittu Microsoft Dynamics CRM seuraavin perusteluin. Lumon Yhtiöillä on Microsoftin tarjoama Dynamics Axapta -toiminnanohjausjärjestelmä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän integ-

roiminen olisi näin ollen vaivatonta ja helppoa. Myös tiedonsiirto järjestelmien välillä olisi nopeaa. Lisäksi Microsoft Dynamics CRM oli ainoa markkinoilla tarjolla olevista tietojärjestelmistä, jossa oli Lumon Yhtiöiden toiveiden mukaisesti täydellinen mahdollisuus Outlook-integraatioon. Tämä mahdollistaa asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön tutussa Outlook-sähköpostiympäristössä täysin. Lisäksi ohjelmisto on läpinäkyvä ja helppokäyttöinen, mitä Lumon Yhtiöiden tulevat järjestelmänkäyttäjät erityisesti toivoivat. Microsoftin tarjoama ratkaisu tulee kyseeseen, mikäli Lumon Yhtiöillä koetaan erityisen tärkeänä järjestelmän helppo integrointi, tuttu käyttöjärjestelmä toiminnanohjausjärjestelmäkokeimuksella sekä sama, tuttu toimittaja. Jos Lumon Yhtiöillä koetaan pakollisena vaatimuksena täydellinen Outlook-integraatio, karsiutuvat kaksi muuta ehdottamaani asiakkuudenhallintajärjestelmää mahdollisten järjestelmien joukosta ja kyseinen järjestelmä jää ainoaksi vaihtoehdoksi.

Toinen ehdotetuista asiakkuudenhallintajärjestelmistä oli MelbaGroup Oy:n toimittama MelbaFresh/MelbaShake -palvelukokonaisuus. Kyseinen ratkaisu käsittää asiakkuudenhallintajärjestelmän, mutta myös sen ympärille rakennetun palvelukokonaisuuden, jossa toimittaja antaa oman myyntiosaamisensa täysin asiakkaidensa käyttöön. MelbaGroup Oy:n konsultti ja assistentti auttavat yritystä arkipäivän asiakassuhteiden hallinnassa. Yritys voi päättää, kuinka paljon ja missä asioissa se konsultointia haluaa, mutta konsultointi kuuluu osana palveluun. Tämä ratkaisu perustuu siihen näkökulmaan, että yritys ei ole kykeneväinen saamaan täyttä hyötyä irti asiakkuudenhallintajärjestelmästä, mikäli se jää järjestelmän kanssa yksin. Näin ollen palvelu mahdollistaa täyden edun ja menestyksen asiakkuuksien hankkimisessa, asiakaspysyvyyden säilyttämisessä sekä asiakaskannattavuuden kasvussa. Tämän ratkaisun etuja on hyvin saatavilla oleva neuvonta ja opastus, mutta mikäli kyseeseen vaihtoehtoon päädytään, on tärkeä miettiä, missä asioissa ja kuinka paljon konsultointia tarvitaan. Ulkopuolinen asiantuntija ei kuitenkaan aina tunne ja näe yrityksen tarpeita ja linjauksia niin kuin yrityksen sisällä. Myös on huomioitava, että yrityksen strategiat ja painoalueet määritetään aina yrityksen sisällä eikä ulkopuolinen asiantuntija ammattitaidostaan huolimatta saa vaikuttaa liiaksi yrityksen sisäisiin prosesseihin tai ainakaan lähteä radikaalisti muokkaamaan liiketoimintaa haluamaansa suuntaan ilman yrityksen hyväksyntää. Tässä vaihtoehdossa ei ole mahdollisuutta täydelliseen Outlook-integraatioon, vaan ainoastaan Outlook-synkronointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyt tiedot, kuten kalenteri, työtehtävät, asiakaskontaktit ja sähköpostit ovat synkronoitavissa Outlookista MelbaFreshiin ja toisin päin. Mahdollisuutta järjestelmän käyttöön Outlookissa ei ole. Kyseinen

asiakkuudenhallintajärjestelmä on hyvä valinta, mikäli Lumon Yhtiöillä koetaan erityistä tarvetta konsultointiin ja halutaan tällä varmistaa, että asiakkuudenhallinnasta saadaan sataprosenttinen hyöty.

Kolmas vaihtoehto on myös kansainvälisen ohjelmistontarjoajan, WebCRM:n asiakkuudenhallintaratkaisu. Tämä järjestelmä on niin sanottu perusjärjestelmä, josta löytyvät kaikki oleelliset työkalut, toiminnot ja ominaisuudet asiakkuudenhallinnan tueksi. WebCRM tulisi olemaan edullisin ratkaisu opinnäytetyöni sisältämistä vaihtoehtoista Lumon Yhtiöiden asiakkuudenhallintajärjestelmäksi. Kyseisessä ohjelmassa, niin kuin MelbaFreshissäkin, on mahdollisuus ainoastaan Outlook-synkronointiin, ei täydelliseen Outlook-integraatioon. WebCRM on hyvä valinta, mikäli haetaan asiakkuudenhallintaan edullista perusvaihtoehtoa.

Kaikissa vaihtoehtoissa on mahdollisuus saada järjestelmä myös vierailia kielillä, vähintäänkin englannin ja ruotsin kielellä, mikäli Lumon Yhtiöt tulee laajentamaan asiakkuudenhallintajärjestelmän ulkomaisten tytäryhtiöiden käyttöön.

Yleensä uutta tietojärjestelmää hankittaessa ilmenee muutosvastarintaa, luultavasti myös tämänkin hankkeen kohdalla. Tulevien järjestelmän aktiivikäyttäjien joukosta löytyy oletettavasti niitä henkilöitä, jotka epäilevät järjestelmästä saatavaa hyötyä ja lisäarvoa ja vastustavat uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa. Tähän muutosvastarintaan osataan varmasti Lumon Yhtiöillä varautua, koska järjestelmähankkeet ovat tuttuja kyseisessä organisaatiossa. On kuitenkin tärkeä varautua konkreettisesti muutamain keinoin, joilla motivoidaan henkilöstöä uuden toimintatavan omaksumiseen, mikäli tarvetta syntyy. Sikäli myönteistä on havaita, että niin johdossa, myyntipäälliköiden keskuudessa kuin kenttämyynnissäkin on jo tiedostettu todellinen asiakkuudenhallintajärjestelmän tarve. Uskon helpottavan järjestelmän käyttöönottoa, kun vaikuttaa siltä, että järjestelmää suorastaan odotetaan mahdollisimman nopeasti käyttöön. Tällöin myynti- ja markkinointiorganisaatio on motivoituneempia opettelemaan uuden tietojärjestelmän käytön. Siitä huolimatta on erityisen tärkeää, että järjestelmä on mahdollisimman helppokäyttöinen, koska vaikeaselkoinen ohjelma laskee käyttäjien motivaatiota uuden toimintatavan omaksumiseen.

Mielestäni opinnäytetyössäni toteutuivat määritellyt tavoitteet, sillä työssäni on käsitelty kolme perusteltua asiakkuudenhallintajärjestelmävaihtoehtoa. Esitellyissä vaihtoehtoissa painottuvat eri ominaisuudet. Toivon, että työstäni olisi apua Lumon Yhtiöiden asiakkuudenhallintaprojektissa.

Tietoperustassa käsitelty asiakkuuksien johtamisen osa-alue on kehitysalue, johon työni toimeksiantajalla on mahdollisuus tutustua. Käsittelin osa-aluetta tietoperustassa, koska se liittyy keskeisesti asiakkuudenhallintaan. Keskustelimme toimeksiantajan kanssa, että asiakkuuksien johtaminen voisi mahdollisesti olla tulevaisuudessa asia, johon Lumonilla kiinnitettäisiin huomiota.

Opinnäytetyöni lisäsi merkittävästi tietouttani asiakkuudenhallinnasta. Opinnäytetyöni on ollut todella mielenkiintoinen prosessi, jossa olen saanut kokonaisvaltaisen kuvan kyseisen kaltaisesta hankkeistetusta projektista. Opinnäytetyö on kasvattanut minua opiskelijana ja antanut uudenlaisia valmiuksia työelämään.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hilliaho, E. 2010. Markkinointijohtajan haastattelu 5.3.2010. Lumon Yhtiöt. Kouvola.

Hilliaho, M. 2010. Myyntipäällikkö. Puhelinkeskustelu 22.3.2010. Lumon Yhtiöt.

Huuhtanen, N. 2010. Asiakkuudenhallintajärjestelmä -palaverimuistio 12.3.2010. Lumon Yhtiöt. Kouvola.

Kokko, L. 2001. Asiakkuuksien hallinnalla kilpailuetua. Yritystalous 1, 7–13.

Koso, M. 2010. Puhelinkeskustelu 13.4.2010. Microsoft.

Lamminmäki, J. 2010. Puhelinkeskustelu 15.4.2010. WebCRM Finland.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lumon Yhtiöt. Yrityksen verkkosivut. Saatavissa: <http://www.lumon.fi/index.php>. Luettu 23.10.2009.

Lumon Yhtiöt. Yrityksen verkkosivut. Saatavissa: <http://www.lumon.fi/index.php>. Luettu 10.3.2010.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Palmgren, S. 2010. Senior CRM Consultant. Puhelinkeskustelu 8.4.2010. MelbaGroup Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: CRM Finland Oy ja WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj ja CRM Oy.

Uuden näköaloja. Lumon yhtiöiden henkilökuntalehti. 2010. Kouvola: Lumon Yhtiöt.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. & Johnston, W. J. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* Vol 33. No. 6. 475–489.

Hei,

Asiakkuudenhallinta on eräänlainen strategia asiakkuuksien johtamiseen ja hallitsemiseen. Asiakkuudenhallinnalla on pyrkimys parantaa mm. asiakkaiden hankintaa, asiakastytyväisyyttä ja -kannattavuutta sekä ennen kaikkea tehostaa myyntiä ja markkinointia. Lumon Yhtiöillä on ilmennyt tarve asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM -järjestelmän) hankkimiselle potentiaalisten asiakkuuksien hallitsemisen työkaluksi. Kilpailussa menestyminen vaatii jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä.

Opinnäytetyöni liittyy Lumonilla tulevaisuudessa toteutettavaan CRM- hankkeeseen. Karotoitan Lumon Yhtiöiden tarpeet kyseiselle ohjelmalle, sekä selvitän markkinoilta vaihtoehtoisia CRM- ohjelmistoja, jotka vastaavat Lumon Yhtiöiden käyttötarpeita.

Tehtävääni sisältyy henkilöstön tietämyksen, asenteiden ja työtehtävien asettamien tarpeiden selvittäminen kyseiseen ohjelmaan liittyen.

Vastaathan alla oleviin kysymyksiin.

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?
2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?
 - Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?
 - Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?
3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?
4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?
5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?
6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?
7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?
8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Kiitos ajastasi, jonka olet valmis antamaan edistääksesi opinnäytetyötäni. Vastauksesi on tärkeä, sillä henkilöstön asenteet ja tietämys tulee ottaa huomioon hankkeen edistyessä.

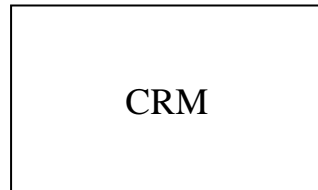
Ystävällisin terveisin,

Minna Oksa
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden yksikkö
Kokkola
minna.oksa@cou.fi

CALL CENTER

Asiakastiedot automaattisesti CRM- ohjelmaan:

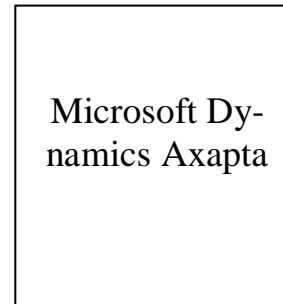
www-sivut →
kampanjat →
messut →
esittely tilaisuudet →



- asiakkaiden hallinta
(nimitieto, kohdetieto, tarvetieto,
ajankohta, yhteyshenkilö)
- kalenterin hallinta
- tehtävien ja toimintojen
hallinta
- raportit
- kampanjointi

KENTTÄMYynti

Uusi tieTori
(käyttöliittymä)



tarjoukset
tilaukset
karkea kuormitus
historiatieto
hinnoittelu

tuotekonfigurointi
valmistus
kuljetus
laskutus
huolto
kuormitus

CALL CENTER on puhelinosasto:

- ➔ tarkoitus ottaa yhteyttä henkilöihin, joiden tiedot tulevat CRM:ään eri kanavien kautta
- ➔ soitetaan ja kartoitetaan asiakkaan tilanne, tarpeet ja ajankohta Lumon- tuotteiden hankkimiselle
- ➔ siirretään kenttämyyntiin, kun asia ajankohtainen

Haastattelu Erkki Hilliaho 5.3.2010

Myyjä, kuluttajamyynä, Vaasa

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Jollain lailla.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Kauppoja, tekemättömiä kauppia sekä vanhoja asiakkaita on helpompi seurata jne.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Vanhojen asiakkaiden seurantaa, kauppia jota ei olla saatu päätökseen jne.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

En mutta voin arvata.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Vaikea sanoa. Riippuu siitä kuinka asiakasystävällinen se on.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Riippuu tarpeesta ja tarjonnasta.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

En osaa sanoa. Jos siitä on hyötyä niin varmaankin nopeasti.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

En osaa sanoa. Olen pystynyt hoitamaan asiakkuuteni ilman CRM -järjestelmää.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Yksinkertaisuus ja käyttäjäystävällisyys.

Myyjä, kuluttajamyynä, Jyväskylä

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Kyllä

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Erittäin suurta apua. Siihen kun voisi liittää vielä taloyhtiö tasolla olevat parvekkeet.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Erittäin suuri työkalu.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

En tarkasti, mielikuvia on.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Positiivisesti

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Kokopäiväisesti

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Heti, olisi pitänyt olla jo 10 vuotta käytössä.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Säästää myyjän aikaa ja säilyttää tiedot taloyhtiöstä ja asukkaista ja niiden ajankohdista hankkia tuotteitamme.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Myyjän näkövinkkelit ohjelman käytössä.

Myyjä, projektimyynti, Tampere

”Asia on mulle vielä niin uusi, että kaikki vastaukset ovat **kuvitteellisen** järjestelmän varaisia.”

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Eipä ole.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)? Kontakti- lista

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Kaikki asiakastiedot olisi yhdessä paikassa.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Helppo ja nopea ylläpitää ja käyttää

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

En, voin vain arvailla.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Odottavin mielin.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Asiakashankinta kausina viikoittain.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Pikapuolin

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Tehostaa myynnin toimintaa.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Ei suuria ajatuksia.

Myyjä, kuluttajamyynti, Päijät-Kymi

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Olen kuullut tällaisesta käsitteestä, mutta en ole tutustunut asiaan.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)? Järjestelmä on esimerkiksi tietokone ohjelma, jonka avulla asiakasta seurataan asiakashankinnasta tuotteen luovutukseen asti. Asiakkaan tila muuttuu matkan aikana ja ohjelma huolehtii, että asiakkaaseen liittyvät toiminnot suoritetaan.

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Jos olen esimerkiksi sopinut asiakkaan kanssa, että olen yhteydessä häneen puolen vuoden päästä. Järjestelmä huomauttaa minulle, kun asia on ajankohtainen. Asia pitää kuitata tehdyksi.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Tärkein olisi edellä mainittu esimerkki. hyvä olisi myös pysyä kärryllä, missä tilassa asiakas on, onko saanut lasit jne, tai milloin tulee saamaan. Myös asiakashankinnasta voisi löytyä koonti, mistä kaikkialta olen niitä saanut ja löytänyt.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

Osista en tiedä. Uskoisin että se on osioitu eri työntekijöiden mukaan. Meillä se tarkoittaisi, että siinä olisi osat myynnin ja asiakashankinnan kannalta, työnjohtajan toiminnoille olisi omat osansa, ja tehtaan päähän omat. siellä niitä voi olla useampiakin.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Se olisi hyvä juttu, jos sen saisi integroitua vanhoihin järjestelmiin, että minun ei pitäisi käydä täyttämässä eri ohjelmassa sitä, ja sitten tietorissa tilaus jne. Lisää työtä siitä ei tarvitsisi tulla.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Jos se saadaan hyvin toimimaan tietorin kanssa yksin, päivittäin. Muuten työni on sellaista, että kun saan asiakkaan yhteydenoton, harvoin ne jäävät roikkumaan pitempään, vaan sovin asiakaskäynnin ja siitä tehdään kauppa yli 90% todennäköisyydellä samalla kertaa. Harvoin tulee asiakkaita, joilla asia ei ole just ajankohtaista. Asiakkaat kyselevät usein asennusaikataulua, ja meillä sitä eivät myyjät tiedä, joten tällainen ohjelma voisi auttaa sen selvittämisessä.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Nopeasti, mutta mieluiten sellainen, joka toimii heti.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Yritykselle olisi asiakaspalvelun kannalta todella tärkeää, että asiakkaalle annetut lupaukset täyttyisivät, ja asiat eivät unohtuisi tai jäisi muistin varaan. Asiakas voisi kokea että sitä arvostetaan ja hänen asiansa on hoidossa. Joskus hankitut asiakkaat eivät karkaisi myöhemmin kilpailijoille, kun meiltä ei muisteta ottaa yhteyttä.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa? Jokaisen ammatiryhmän tulisi saada omaan työhönsä koskevat jutut kerrottua projektiin. Myyjät, työnjohtajat, asiakaspalvelu, suunnittelijat, tuotannon tyypit.

Myyntipäällikkö, kuluttajamyynä, Jyväskylä**1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?**

Ei ole kovin tuttu.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Kaupan kehittymisen seuraamisen kannalta tämä olisi hyvä.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Selvittäisi mitä ollaan sovittu ja milloin.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

En voi kun arvailla, joten en tiedä.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Mahdollisimman nopeasti ohjelma käyttöön.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Epäilisin käyttävän päivittäin.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Mahdollisimman nopeasti ohjelma käyttöön.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Ilman muuta olisi hyötyä. Turhat papereitten etsimiset jäisi vähemmälle ja nopeuttaisi asioiden hoitoa. Toisi myös tehoa ja selkeyttä työhön.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa? Yksittäiset kuluttajat kerrostalo/mökki/omakotitalot/rivitalot ja asiakas etelässä tai pohjoisessa.

Myyntipäällikkö, kuluttajamyynti, Päijät-Kymi**1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?**

On jossakin määrin.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Sähköinen allakka. Ei tarvitse enää säilyttää lippuja ja lappuja. Asiakaskäynnit aikataulut ja riittävä määrä ovat hallittavissa ja tiedot tallessa.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Myyjien seuranta.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

Liidien ja Myyntimahdollisuuksien hallinta, asiakkaiden ja yhteistietojen hallinta, alueiden hallinta, ennusteet ja myyntianalyysit, offline- ja matkaviestikäyttö, tuote-, hinta- ja tarjoustietojen nopea käyttö.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Kun oppii varmastikin hyvä.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Seuraisin myyjien työskentelyä melkein päivittäin.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

En osaa sanoa, koska myyjien koulutus on myös oleellinen asia.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Kyllä.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Käyttöjärjestelmän tulisi olla niin helppo, että jokainen tarvitseva osaa KOULUTUKSEN jälkeen käyttää ja kokee sen olevan hyödyksi jokapäiväisessä myyntityössä.

Myyntipäällikkö, projektimyynti, Oulu, Jyväskylä, Kuopio

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Asiakkuudenhallinnalla ymmärrän, että se on asiakkaasta huolehtimista alusta loppuun.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

Järjestelmä on vieras.

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Uskon, että minä ja myynnin esimiehet pystyisimme valvomaan asiakkuudenhoitoa hyvin tämän järjestelmän avulla.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Seurannat pitäisi olla hyvin selkeitä ja nopeasti luettavia.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäätään sisältää?

En tiedä.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Hyvin positiivisesti.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Viikoittain.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Tämän vuoden aikana.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä? Kyllä.

Meillä jää kerran tavattuja ja heille tarjouksen tehtyjä asiakkaita hoitamatta loppuun -> kauppvoja.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Helppo käyttäjälle, helppo esimiehelle. Liian vaikeat jäävät käyttämättä.

Myyntipäällikkö, projektimyynti, Päijät-Kymi

”Nyt heitit pahoja kyssäreitä, en todellakaan tunne asiaa, mutta olinhan ainakin rehellinen. Toivottavasti niistä on sinulle apua opinnäytetyöhösi.”

1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?

Ei.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Joku ohjelma? Varmaan helpottaisi keskeneräisten asiakkuuksien loppuun vientiä.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

??

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

En.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Kaikkeen uuteen mahdollisuutena.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Jos lisäarvo negatiivisen asiakaspalautteen kitkemiseksi, niin usein, että hommat hoituu.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Viisaampien kädessä.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Negatiivisen palautteen pienentäminen.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Hinta suhteessa saatuun hyötyyn.

Myyntipäällikkö, kuluttajamyynä, Turku**1. Onko asiakkuudenhallinta käsitteenä sinulle tuttu?**

On tuttu.

2. Mitä ymmärrät asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM -järjestelmä)?

No käsittääkseni kyseessä on järjestelmä tai tietokanta, johon saadaan tallennettua asiakas-tiedot.

- Mitä apua uskoisit siitä olevan sinulle itsellesi työssäsi?

Sinne saisi kirjattua kaikki oleelliset tiedot ja sen mitä on sovittu ja aiemmin keskusteltu. Kontaktit ja asiakkuudet ovat tallessa ja niihin on helppo palata. Kenties järjestelmä muistuttaa myös milloin keneenkin on luvattu olla yhteydessä.

- Millaisia tarpeita toimenkuvasi voisi järjestelmälle asettaa?

Muistutus yhteydenotosta, ehkä myyjille parempi työkalu.

3. Tiedätkö, mitä osia asiakkuudenhallintajärjestelmä ylipäättään sisältää?

En osaa sanoa.

4. Miten suhtautuisit sen käyttöönottoon?

Tarvitsen lisätietoa vastatakseni tähän kysymykseen.

5. Miten usein uskot käyttäväsi järjestelmää, jos sellainen hankitaan?

Lisätietoa ensin jotta voin vastata.

6. Millaisella aikataululla järjestelmä tulisi hankkia Lumonille?

Jos CRM on käytännöllinen ja myyjille hyvä työkalu, niin mahdollisimman nopeasti.

7. Uskotko asiakkuudenhallintajärjestelmästä olevan hyötyä yritykselle? Mitä?

Jos asiakaskanta pysyy organisoituna, niin se, että tiedetään palata asiaan kuten on aiemmin sovittu. Jos myyjä lähtee talosta, niin kys. alueen uudella myyjällä tulisi olla pääsy tietokantaan, jotta vanhat kontaktit eivät katoa myyjän mukana. Asiakkuudenhallinta helpottaa organisointia eikä mikään asiakas jää muistin tai paperilapun varaan.

8. Mitä projektiryhmän tulisi ottaa huomioon kyseisessä hankkeessa?

Ehdottomasti tilaajan tarpeet. Mitä asioita järjestelmän tulisi sisältää jotta se olisi mahdollisimman hyvä työkalu.